

جودة

الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق

د. أمير عمر حسنين صالح





جودة
الخدمات التعليمية
بين
النظرية والتطبيق

تأليف
د. أمير عمر حسنين صالح

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

نبلاء ناشرون وموزعون

الأردن - عمان

الناشر

دار أسامة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

• هاتف: 5658252 - 5658253

• فاكس: 5658254

• العنوان: العبدلي - مقابل البنك العربي

ص. ب: 141781

Email: darosama@orange.jo

www.darosama.net

نبلاء ناشرون وموزعون

الأردن - عمان - العبدلي

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2014م

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2013 / 6 / 1797)

658.562

صالح: أمير عمر

جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق / أمير عمر

صالح- عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.

() ص.

ر. 1: (2013 / 6 / 1797)

الواصفات: /علامات الجودة//الاختبار//الإدارة/

ISBN: 978-9957-22-558-2

الإهداء

إلى أبي المربي الفاضل عمر حسنين صالح

أمي الغالية الأستاذة/ ثريا عبد الجليل علي
زوجتي الفاضلة

نور عيوني

ضياء الدين

حسام الدين

علاء الدين

ربي يحفظهم جميعا "

الفهرس

3	الفهرس
11	فهرس الأشكال
13	مقدمة

الفصل الاول

15	الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة
16	1- مقدمة
17	1-1 مرحلة الفحص أو المطابقة
19	1-1 2 مرحلة مراقبة الجودة
21	1-1 3 مرحلة ضمان (أو تأكيد) الجودة
26	1-2 رواد إدارة الجودة
26	1-2 1 والترشيورات
27	1-2 2 وليم إدوارد ديمنج
29	1-2 3 أرماند في. فيجنوم
30	1-2 4 كارو إيشيكاوا
32	1-2 5 جوزيف جوران
34	1-2 6 فيليب كروسبي
38	هوامش ومراجع الفصل الاول

الفصل الثاني

39	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
40	2-1 مقدمة

40	2- 2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
40	2- 3 أهمية إدارة الجودة الشاملة
42	2- 4 عناصر وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة
47	2- 5 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
49	2- 6 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	2- 7 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
52	2- 8 تنظيم إدارة الجودة الشاملة
55	2- 9 مراقبة وتقييم إدارة الجودة الشاملة
59	2- 10 أسباب ضعف الجودة في المنظمات
60	2- 11 تكاليف المنتجات للجودة
60	2- 12 طرق تصميم الجودة
61	2- 13 تكاليف الجودة
65	هوامش ومراجع الفصل الثاني

الحصل الثالث

مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....67

68	3- 1 مقدمة
68	3- 2 مساندة أو دعم الإدارة العليا
69	3- 2- 1 صياغة سياسة الجودة
70	3- 2- 2 بناء هيكل تنظيمي للجودة
72	3- 2- 3 الإشراف الكلي للعاملين
74	3- 2- 4 نشر معلومات حول الجودة
76	3- 2- 5 إدارة عمليات التغيير
77	3- 2- 6 تنظيم يوم للجودة
79	3- 3 التخطيط الاستراتيجي للجودة

79	3-3 1 تحليل البيئة الخارجية
80	3-3 2 تحليل البيئة الداخلية
83	3-4 صياغة أهداف الجودة
83	3-5 التعرف على أنشطة التحسين
85	3-6 التركيز على العميل
87	3-7 التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة
90	3-8 العمل الجماعي
93	3-9 قياس الأداء
94	3-10 تأكيد ضمان الجودة
96	هوامش ومصادر الفصل الثالث

الفصل الرابع

97	الجودة من منظور إسلامي
98	4-1 مقدمة
98	4-2 مفهوم الجودة
99	4-3 الاحسان والجودة
99	4-4 الإسلام يدعو إلى الجودة
100	4-5 الجودة فى التجارة
101	4-6 الإسلام يعمل على إشباع حاجات الفرد
103	4-7 الإسلام والمشاركة فى الإدارة (الشورى)
104	4-8 الطابع الإنساني للقيادة الإدارية الإسلامية
105	4-9 الإسلام والسلطة الرسمية فى التنظيم الإداري
106	4-10 مقارنة بين الجودة الشاملة والجودة فى الإسلام
120	هوامش ومصادر الفصل الرابع

الفصل الخامس

- 121 **شهادات وجوائز إدارة الجودة الشاملة**
- 122 1 مقدمة 5-
- 122 2 الشهادات 5-
- 122 1- شهادة الأيزو 9000 5- 2-
- 126 1- 2- 5- العناصر الأساسية لمواصفات الجودة الدولية (الأيزو 9000)
- 127 2- 1- 5- مصطلحات خاصة بالأيزو ومراحل التسجيل لها
- 128 3- 2- 5- إجراءات تطبيق نظام مواصفات (الأيزو 9000)
- 129 4- 2- 5- مزايا وعيوب التسجيل " للأيزو 9000"
- 131 5- 2- 1- العلاقة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة
- 133 2- 2- 5- شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة
- 133 3- 2- 5- شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة المخزون
- 133 3 الجوائز 5-
- 134 1- 3- 5- جائزة ديمنج
- 134 2- 3- 5- جائزة مالصكولم بالدريج الوطنية للجودة
- 134 3- 3- 5- الجائزة الأوروبية للجودة
- 135 4- 3- 5- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
- 135 5- 3- 5- جائزة شينجو
- 135 4 أهداف الحصول على جوائز الجودة 5-
- 136 هوامش ومصادر الفصل الخامس 5-

الفصل السادس

- 137 **الإدارة التعليمية - المهوم والأبعاد**
- 138 1 مقدمة 6-

هوامش ومصادر الفصل السادس. 177

الفصل السابع

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالتعليم 179

7- 1 مقدمة 180

7- 2 إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي 181

7- 3 إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإستراتيجية. 184

7- 4 إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية 186

7- 5 إدارة الجودة الشاملة والقيم 187

7- 6 إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي 188

7- 7 إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل 189

7- 8 إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية 189

7- 9 إدارة الجودة الشاملة والاتصالات والمعلومات 190

11- 10 إدارة الجودة الشاملة والإبداع والابتكار 191

7- 11 ادارة الجودة الشاملة واعادة الهندسة 191

7- 12 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية 192

7- 13 معايير الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي 193

7- 14 إدارة الجودة الشاملة والتدريس 201

7- 14- 1 سمات التدريس الفعال 202

7- 15 المزايا التي تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التدريس 203

7- 16 دور المؤسسة التعليمية في تعزيز الجودة في التدريس 204

هوامش ومصادر الفصل السابع 205

المصادر والمراجع. 207

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1) التطور التاريخي لمفهوم الجودة 17
- شكل رقم (2) نظام الجودة القائم على الفحص أو المطابقة 18
- شكل رقم (3) مرحلة مراقبة الجودة 20
- شكل رقم (4) نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية (تأكيد) 21
- شكل رقم (5) إدارة الجودة الشاملة 24
- شكل رقم (6) مراحل دورة شيورات 27
- شكل رقم (7) دورة ديمنج للتحسين المستمر 28
- شكل رقم (8) الدورة الصناعية عند فيجنوم 30
- شكل رقم (9) مفهوم الجودة اليابانية عند ايشيكاوا 32
- شكل رقم (10) ثلاثية جوران 34
- شكل رقم (11) خطوات تحسين جودة المنتج عند كروسبي 37
- شكل رقم (12) رواد فكرة الجودة 37
- شكل رقم (13) رموز خريطة تدفق العمليات 58
- شكل رقم (14) مستوى أداء السيجما 63
- شكل رقم (15) دعم الإدارة العليا في صياغة سياسة الجودة 70
- شكل رقم (16) دعم الإدارة العليا للجودة 74
- شكل رقم (17) دعم الإدارة العليا ونشر المعلومات حول الجودة 75
- شكل رقم (18) دعم الإدارة العليا لعمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة 77
- شكل رقم (19) دعم الإدارة العليا لنظم يوم الجودة 78
- شكل رقم (20) تحليل البيئة الخارجية للمنظمة 80
- شكل رقم (21) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة 81
- شكل رقم (22) صياغة رؤية تنظيمية للمنظمة 82

شكل رقم (23) صياغة أهداف الجودة	83
شكل رقم (24) التعرف على أنشطة التحسين بالمنظمة	84
شكل رقم (25) التركيز على العميل	85
شكل رقم (26) التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الايز 9000 .	131
شكل رقم (27) موقف التعلم	156
شكل رقم (28) مقارنة بين الادارة التربوية والادارة المدرسية	170

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد على اله وصحبه وسلم . تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة بالفكر الإداري والتي جاءت نتيجة للتطور والتقدم والذي يستهدف البشرية.

والجودة تعنى أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة مما يعنى الأخطاء الصفرية والتكاليف الصفرية والارياح العالية . وتعتبر العملية التعليمية عملية أساسية في الحياة وكل فرد يتعلم ويكتسب خلال تعلمه أساليب السلوك الذي يعيش به ، وتظهر نتائج التعليم في الوان الأنشطة التي يقوم بها الانسان وفيما ينجزه من أعمال.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نقدم للطالب المتخصص والقارئ العربي مفهوماً مخدوماً في مجال الجودة التربوية.

وبناءً على ذلك، جاء هذا الكتاب في فصول سبعة.

تناولنا في الفصل الأول من هذا الكتاب، الجانب المفاهيمي لإدارة الجودة من مرحلة الفحص إلى المراقبة إلى مرحلة الضمان، وقدمنا بشكل مفصل رواد إدارة الجودة العالميين.

أما الفصل الثاني، فقد أفردناه لأهمية إدارة الجودة وأهدافها وعناصر وأساليب تطبيق إدارة الجودة، ومراحل التطبيق ومعوقات هذا التطبيق وكذلك التنظيم.

وفي الفصل الثالث: أشرنا إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة من صياغة سياسة إلى بناء هيكل تنظيمي إلى إشراك كلي ونشر معلومات وإدارة عمليات وتنظيم وتخطيط.

أما الفصل الرابع: فقد أخضعنا الجودة للمنظور الإسلامي، وبيننا في هذا الفصل جوانب إسلامية واضحة في إدارة الجودة، كالجودة في التجارة، وموقف

الإسلام من حاجة الفرد والطابع الإنساني، وقارنا بين الجودة الشاملة والجودة في الإسلام.

وفي الفصل الخامس: أشرنا إلى شهادات وجوائز إدارة الجودة الشاملة، كشهادة الأيزو، وجوائز ديمينج ومالكولم، وشينجو، وجائزة الملك عبد الله الثاني. أما الفصل السادس: فتحدثنا عن الإدارة التعليمية من حيث المفهوم والأبعاد، وقفنا عند مفهوم التعليم لدى عدد من العلماء والباحثين، وكذلك مفهوم المعلم والمناهج المدرسية.

وفي الفصل السابع والأخير، فقدمنا مجموعة من التطبيقات لإدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتعليم.

نسأل الله التوفيق، ، ،

المؤلف



الفصل الاول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة

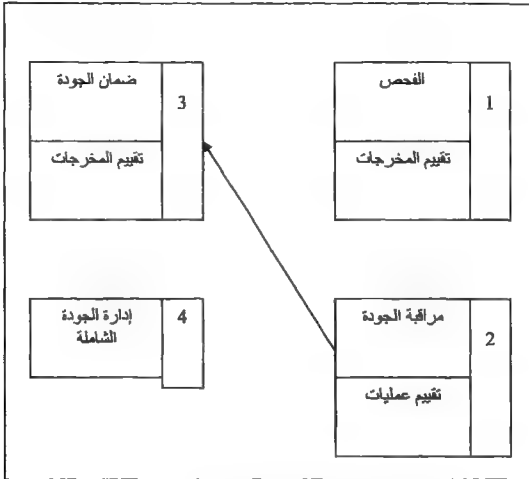
1-1 مقدمة:

يمكن إرجاع اصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة . و ذلك في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية (بناء الأهرام) والحضارة الصينية (بناء سور الصين العظيم) والحضارة المسيحية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور). ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة ولا سيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية. ويمكن تلخيص مجمل حركة الجودة في القرن العشرين بمراحل أربع متداخلة التأثير وهي كالتالي :

1. مرحلة الفحص.
2. مراقبة الجودة.
3. ضمان الجودة.
4. إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الشكل أدناه تطور هذه المراحل:

شكل رقم (1) التطور التاريخي لمفهوم الجودة



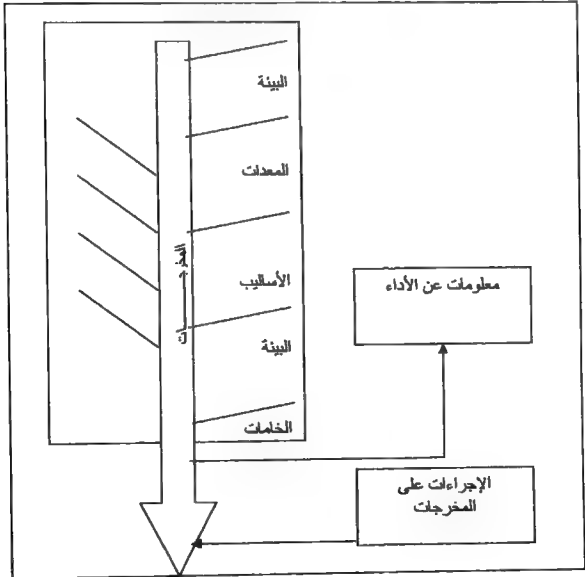
1-1-1 مرحلة الفحص أو المطابقة:

ويطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش ، وهي تمثل بدايات حركة الجودة وظهرت إرهاصاتها في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى . وازدادت الحاجة إليها بعد ظهور نظرية " تايلور " في الإدارة العلمية. ووفقاً لهذا التصور فإن المواصفات يفترض أنها صحيحة وستلبي حاجات المستهلكين وهذا إفتراض غير صادق حيث أن المستهلك أو العميل لم يكن له رأي في مطابقة المنتج والخدمة لاحتياجاته. وبشكل عام فإن عملية الفحص تنصب أساساً على مراقبة

مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً ولذا فإنه كثيراً ما كانوا يشبهون عملية " الفحص " بعملية (إطفاء الحريق) على اعتبار أنها لا تحاول منع اشتعال الحريق ولكنها تأتي لتطفئ النار التي أشعلت فعلاً ومعنى ذلك أن عملية الفحص لإغراض الجودة كانت مجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المعنية المطابقة للمواصفات هي التي تنقل الى خارج المنظمة في طريقها الى المستخدمين ، ومن ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة ، والتي لا تلبى رغبات العملاء. والشكل أدناه يصور مضمون ومحتوى ومعالم نظام الجودة المبني على أساس الفحص.

شكل رقم (2)

نظام الجودة القائم على الفحص أو المطابقة



وقد أمتد هذا الفكر التفتيشي الى مجال الخدمات ولا سيما قطاع التعليم فكل مؤسسة تعليمية تتضمن جهاز إشرافي (يسمى تفتيش) في هيكلها يقوم بالتحقيق ، وفحص سير العمليات التربوية ، والتعليمية وتقييمها في ضوء الأهداف التربوية المرسومة وتعتمد هذه المهمة على ما يسمى بالمفتش الذي يستخدم سلطته في تصيد أخطاء المعلمين وتوجيه النقد لهم مع كونه لا يقدم لهم أي نوع من التوجيه أو الإرشاد للمعلمين.

1-1-2 مرحلة مراقبة الجودة :

وقد ظهرت إرهابسات هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وخاصة أساليب الخرائط ، واعمدت جانث ، وكذلك محاولة (راذر فورد) لوضع قسم مستقل للرقابة على جودة المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية. كما يعتبر (والتر شيوارت) الإحصائي الأمريكي من أوائل من أهتموا بتطوير أدوات وأساليب لقياس الأداء والإنتاجية بطريقة إحصائية بغية التعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الأداء المقبولة وقد قادت أبحاثه الى ابتكار دورته المعروفة (بدورة شيوارت ذات المراحل الثلاث) المكونة من المواصفة و الإنتاجية و المراقبة والتي تهدف إلى جودة المنتج وكان التركيز على المراقبة في هذه الدورة يعتمد على كونها عملية تتسم بالاستمرارية.

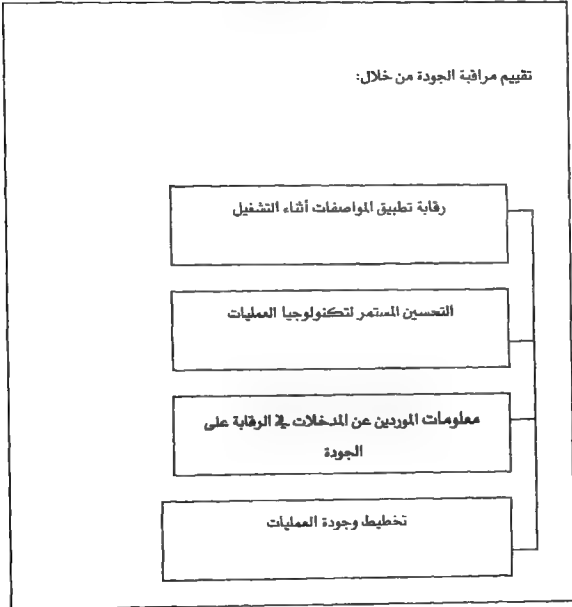
فالأصل في مراقبة وتعديل المواصفات ليست وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات التي لا تنطبق عليها المعايير كما هو الحال في مدخل الفحص والتفتيش. أما مراقبة (ضبط الجودة) فهي مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها :

- منع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.

- تحسين تكنولوجيا العمليات وكذلك تخطيط وتصميم المنتج.

- استخدام معلومات التوريد والموردين لإحكام المراقبة على مستوى جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة

شكل رقم (3)
مرحلة مراقبة الجودة

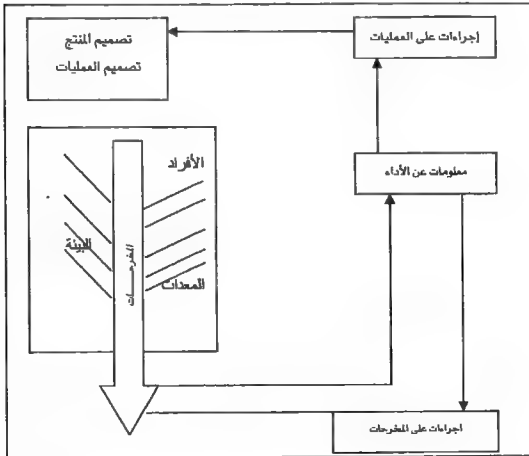


المصدر: بتصرف من ضياء الدين زاهر. إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)

1-1-3 مرحلة ضمان (أو تأكيد) الجودة:

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة تلك والتي ركزت فقط على منع الأخطاء من خلال التعامل مع المخرجات . فقد أهتمت أساساً بمنع حدوث الأخطاء وقيل وقوعها وذلك بالأهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات . وتوجيه الجهود الإدارية نحو الوقاية من وقوع المشكلات من مصادرها وهذا الأهتمام قاد الى المدخل الجديد (التحسين المستمر) الذي يعرف بأسم تأكيد الجودة وتعد فكرة الرقابة الشاملة على الجودة تلك التي قدمها فينجنوم في عام 1956 م هي أساس فكرة تأكيد الجودة . . ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الأخطاء والعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ويزيد الإنتاجية بالتأكيد على تصميم العمليات ومراقبتها . والتركيز من أسفل مجرى العمليات إلى أعلاها . وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4) نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية (تأكيد)



Ford Motor Company, Three day SPC Notes, ford, Brent wood.1985.

إذن . فإن مفهوم تأكيد الجودة يعني :

- مفهوم التكامل والتسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة ومشاركتها في تخطيط ومراقبة الجودة.
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها . وليس بعد وقوعها.
- الإهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الدور الذي يجب أن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة. وعلى الرغم من أن الإهتمام الرئيسي في مرحلة تأكيد الجودة انصب على المنع والوقاية . إلا أن ذلك لم يمنع تعدد الأساليب المتخصصة بحيث لم يقتصر الأمر على الاعتماد على الأساليب الإحصائية بل ظهرت أساليب ومفاهيم أساسية طورت من مفهوم الجودة. وعموماً فقد أثرت الرقابة على التعليم بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على التركيز على العمليات التعليمية بدلاً من النواتج التعليمية (المخرجات التعليمية). كما أتجه مراقبو الجودة إلى مساعدة المعلمين في تطوير عملية التعليم من خلال برامج تعليمية ومناخ مدرسي قائم على الصداقة والمساعدة.

1-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن) :

شهدت هذه الفترة صراعاً تنافسياً تبين فيه أن مدخل (ضمان الجودة) لم يعد قادراً في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة بما يضمن الجودة المتميزة الواضحة في كافة العمليات للمنتجات والخدمات المؤداة. كما زاد الإهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المنظمة وتحقيقها . وأصبح من الضروري البحث عن سبل لتخطيط استراتيجي يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء. كما أصبح من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة يكون أساسها التحسين المستمر في أداء المنظمة . وتحليل المشكلات وحلها في عصر المنافسة الحادة فحاولت العديد من المؤسسات والمنظمات العاملة في السوق تحسين أوضاعها

شكل رقم (5) إدارة الجودة الشاملة



في هذا الإطار تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي بعض من أهم هذه التعريفات لأنها جديرة بالدراسة وبالتوقف أمام ما بينها من فروق :

1. بناء ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل وكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل المطلوب بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية . وفي اقصر وقت .

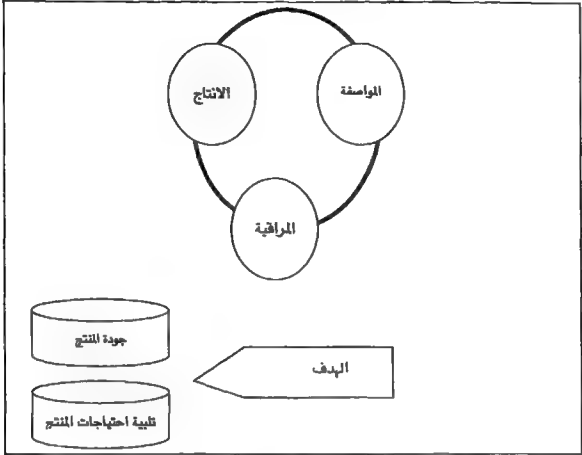
2-1 رواد إدارة الجودة:

إرتبط التطور الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بجهود العديد من المفكرين الذين تنوعت انتماءاتهم الفلسفية بين المدارس الإدارية المختلفة (كإدارة العمليات والعلاقات الإنسانية والنظم . ونظرية الإحتمالات). ويأتي في مقدمة هؤلاء المفكرين (شيوارتس، وديمنج، وفيجنبيوم وجوران، وكروسبي، وإيشيكاوا) وغيرهم. و يمكن تبين التطور في فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر استعراض تطور للرواد كالاتي :

2-1-1 والترشيورات :

يعده العلماء مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة . وقد بدأ أعماله عام 1925 عندما كان مسئولاً عن قيادة جهود العاملين في معامل شركة بل (Bell) للتليفونات لتطوير أسس علمية للتحكم الإلكتروني في جودة صيانة المنتجات بإنشائه حدود مراقبة توضح كل مرحلة من مراحل الإنتاج وقد تمخضت أفكاره في كتابه (مراقبة الجودة) الذي نشره عام 1931م . والذي قام على قناعة مؤداها أن عملية مراقبة الجودة عملية مستمرة . وليست مجرد وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبطه وضبط الأخطاء والعيوب ويعتبر (شيورات) من أوائل المفكرين الذين قاموا بإبتكار خرائط لرقابة الجودة تلك التي تعتمد على الرقابة الإحصائية للجودة وتتجاوز مجرد الفحص النهائي للمخرجات مستقيداً من مفهوم التغذية الراجعة الذي قدمه "براتالاتي" في نظريته عن النظم عام 1929م. وينسب إلى شيورات فضل وضع دورة للتحسين المستمر للجودة ذات مراحل ثلاث (المواصفة - الإنتاج - المراقبة) وهي تهدف إلى جودة المنتج وتلبية حاجة العميل . وعرفت الدورة باسمه. والشكل التالي يبين الدورة.

شكل رقم (6) مراحل دورة شيوارت

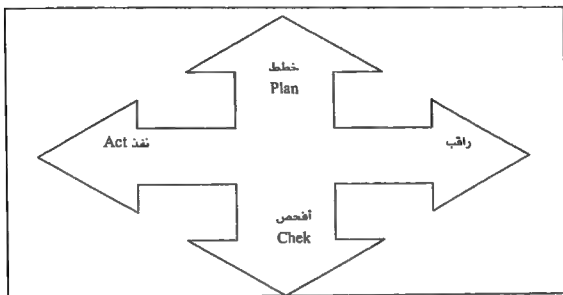


2-2-1-2-2-1 وليم إدوارد ديمينج:

يعد بمثابة الأب الحقيقي لثورة إدارة الجودة الشاملة. وقد بدأ مدرساً للفيزياء في إحدى المدارس الأمريكية (كولورادو) ، ثم تتلمذ على يد أستاذه (شيوارت) وحصل على الدكتوراة من جامعة (ييل) ، ثم قام بتطوير أفكار استاذة شيوارت ، ونال ميدالية عام 1955م تلك التي تمنحها سنوياً (الجمعية الأمريكية للرقابة) . للبارزين في هذا المجال. وقد نشر ديمينج أفكاره في كتابه الشهير (الخروج من الأزمة) عام 1982م . حيث وضع فيه الأصول العلمية لعملية الضبط ، ونظرية التحسين المستمر في الإدارة على أساس الدراية الكافية بالأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ومعايير قياس الجودة. وطور (ديمينج) دورة (شيوارت) لتعبر بدقة

عن عملية التحسين المستمر للجودة وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل متتابعة هي : خطط Plan. وأفضل Do. وأفحص Check ونفذ Act. بناء على التقييم والمراجعة. والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (7)
دورة ديمنج للتحسين المستمر



وهذه الدورة تحدد الخطوات المنطقية الضرورية لإنجاز أو تحقيق الجودة . وفي هذا الإطار قدم " ديمنج " مدخلين للتحسين المستمر للعملية الإنتاجية هما :

المدخل الأول : القضاء على كل الأساليب الشائعة لمشكلات الجودة وتلك المتوارثة في النمط الإنتاجي . خاصة التصميم غير الجيد للمنتجات والعمليات . والتدريب غير الكافي . وظروف العمل السيئة.

المدخل الثاني : منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة والتي يمكن عزلها ونسبتها إلى شخص معين أو آلة محددة. كما نقح (ديمنج) مبادئ شيوارت وأعاد صياغتها ضمن قائمة خاصة به للمبادئ تتكون من أربع عشرة نقطة تعرف (بقائمة ديمنج) . وتعد هذه النقاط بمثابة برنامج متكامل يمكن الاعتماد عليه في تحقيق تميز في جودة المنتجات. ويعتقد (ديمنج) أن هذه القائمة ضرورية لأي منظمة

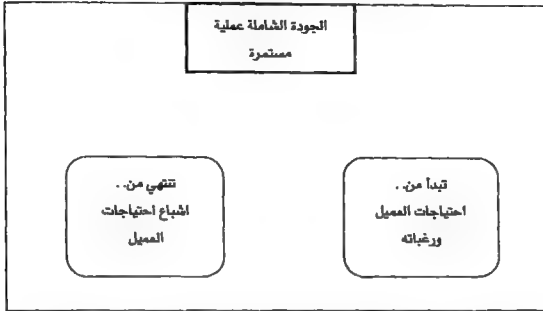
تريد أن تحول نظامها وتغير ثقافتها التنظيمية لكي تضع إدارة الجودة الشاملة موضع التغيير لأبد من:

- تكاملية المنظمة وسعيها لتحقيق حاجات ورغبات العملاء.
- التزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المنظمة.
- دافعية قوية للعاملين وقدرتهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة.
- أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر.
- قدرة تحسين الجودة على تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار طويل المدى

3-2-1 أرماند في. فيجنوم:

وهو مبتكر مصطلح (مراقبة الجودة الشاملة) ويفاضل الكثيرون بينه وبين ديمينج على اعتبار أنهما من أهم أبو الجودة الشاملة. ويشكل عام فإن (فيجنوم) ينطلق من مفهوم عن الجودة مؤداه أن الجودة هي (ما يتوقعه منك العميل) بمعنى المقابلة المستمرة لإحتياجات وتوقعات العملاء . وتطوير القدرة الكاملة للموارد المستخدمة في العملية. ويعتبر مدخل النظم هو أساس أفكار فيجنوم وعليه حدد مفهوم (الرقابة على الجودة الشاملة) بأنه نظام فعال لتحقيق التنسيق والتكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة . والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأكثر الأساليب اقتصاداً مع تحقيق الرضا الكامل وفي ضوء هذا التحديد فإن الجودة الشاملة عند فيجنوم عملية مستمرة تبدأ بإحتياجات العملاء ورغباتهم وتحديد جودة التصميم . وتنتهي بإشباع هذه الرغبات ويطلق على هذه الدورة (الدورة الصناعية) التي تحقق التكامل بين كافة عناصر المنظمة كما يشترط فيجنوم لتحقيق رقابة جودة ضرورة وجود نظام دقيق لتوثيق البيانات والعمليات كأساس لممارسات الجودة والشكل التالي يوضح هذه الدورة.

شكل رقم (8) الدورة الصناعية عند فيجنيوم



بتصرف من ضياء الدين زاهر . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي وتعتمد أفكار (فيجنيوم) بشكل عام على ثلاثة محاور أساسية هي:

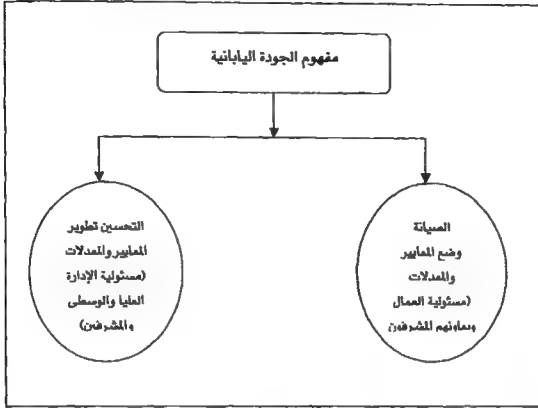
- أسلوب النظم بنماذجها المتعددة.
- تصميم القياسات المناسبة للجودة.
- أولوية المشاركة كأداة للتطوير والتغيير والإبداع.

ويعد " فيجنيوم " من أكثر علماء الجودة إسهاماً في مجال التعليم.

1-2-4 كارو إيشيكاوا:

هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر الياباني وأفكار (ديمنج) . وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة (ديمنج) ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية . ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بث الحياة للصناعة اليابانية. وقد انصب تركيز (إيشيكاوا) على الجانب العمالي في حل مشاكل الجودة وهو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم (دوائر مراقبة الجودة) والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين أعدادهم ما بين 3- 5 يقومون بتشخيص المشاكل مع محاولة إيجاد حلول لها بعد الدوام الرسمي للعمل من أجل تطوير الأداء وتحسينه. وقد كانت قناة

شكل رقم (9) مفهوم الجودة اليابانية عند ايشيكاوا



وإلى جانب كل هذا فإن الفضل يرجع (لإيشيكاوا) في إبتكار عدد من الأدوات الأساسية لقياس الجودة الشاملة لعل أهمها أسلوب الهيكل العظمى للسمكة (أو مايسمى الرسم البياني للسبب والأثر).

5-2-1 جوزيف جوران:

وهو أول من أكد على الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يختص بالجودة سواء على مستوى المنشأة ككل (حيث تقدم منتجاً ذا جودة مرتفعة) أو مستوى كل قسم داخلي بالمنشأة (حيث يقوم بالعمليات الإنتاجية الموكلة اليه بمستوى جودة مرتفعة) وقد قدم مجموعة من أفكاره المتميزة في كتابه (المراجع في ضبط الجودة الشاملة) . وهو يتفق مع (ديمنج) في أن الجودة مسئولية الإدارة العليا. ومن أبرز أفكاره

فقہی تخطيط الجودة يتم التركيز على :

- تحديد المستهلكين المستهدفين (خارجيين وداخليين).
- تحديد الحاجات الحالية والمتوقعة للمستهدفين.
- تطوير منتجات تلبي حاجات المستهلكين.
- إقامة وتطوير إجراء وعمليات تستطيع أن تقدم المنتج بالموصفات المطلوبة.
- تحويل خطط الإنتاج الى عمليات فعلية (بتمريرها إلى العاملين).

أما مراقبة الجودة فمرتبطة بـ :

- تقويم الأداء الفعلي للعملية.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المستهدفة للجودة .
- دراسة أسباب الانحراف بين الأداء والأهداف المستهدفة.

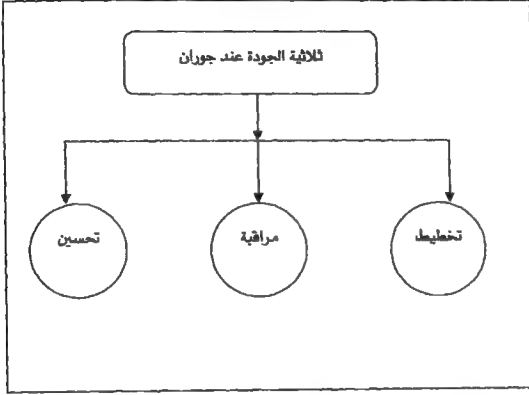
في حين أن تحسين الجودة مرتبط بـ :

- توفير بنية تنظيمية مناسبة لعمليات تحسين الجودة.
- تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسينات ومشروعات تحسين.
- تأسيس فرق عمل هذه المشاريع ونوضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه.
- توفير التدريب والتعليم اللازم للفرق لزيادة قدرته على تشخيص المشكلات والتعرف على أسبابها.
- التحفيز للعلاج (إستثارة الدافعية للعلاج).
- إقامة نظم الرقابة والتحكم لإحراز المكتسبات والاحتفاظ بها وبالتالي فإن جوران قد تبلورت مساهمته في إدارة الجودة الشاملة في التركيز على أن :
- الجودة هو هدف مستمر لا ينتهي.
- تحسين الجودة يستهدف تخفيضاً مستمراً في التكلفة.
- جميع مشاريع التحسين تتم في خطوات متتالية بالمشروع تلو الآخر
- 80% من مشاكل الجودة تقع ضمن مسئولية الادارة.

ويوضح الشكل أدناه خلاصة ثلاثية جوران :

شكل رقم (10)

ثلاثية جوران



بتصرف من فرنسيس ماهوني وكارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة

1-2-6 فيليب كروسبي :

يتميز كروسبي عما سواه بكونه أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الذين ركزوا على المخرجات كما أنه صاحب أول من نادى بفكرة عدم وجود عيوب في المنتج أو ما يطلق عليه مفهوم العيوب الصفرية، والذي تمكن من إدخاله في مجموعة الشركات التي يعمل فيها كمستشار حيث شغل منصب مدير الجودة في شركة البرق والهاتف الدولية قبل أن يستقل للعمل لحساب نفسه. كما يضاف إلى إسهامات (كروسبي) كونه أول من أشار إلى أن الجودة تتحقق بالمجال. ودون تكاليف إضافية أي أنه إذا تحققت جودة المطابقة للمواصفات فإن تكلفة الجودة سوف تختفي

تماماً. وقد أكد كروسبي على أن تحسين الجودة يبدأ من قيام جميع العاملين بإنجاز العمل بصورة صحيحة من أول مرة وحتى يتحقق هذا فعلى الإدارة تحديد متطلبات ترغب في الوصول إليها وتضع إستراتيجية واضحة الملامح لتحقيقها ، ومن ثم تشجع وتساعد العاملين على تنفيذ خطوات هذه الاستراتيجية.

وبالإضافة الى كل هذا فقد صاغ (كروسبي) عدة مسلمات عرفت وتتلخص في أربعة مسلمات هي :

- إن تعريف الجودة هي المطابقة مع المتطلبات والمعايير (التي هي وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي) ، وهي تعتمد على صنع أشياء صحيحة منذ أول مرة بواسطة جميع العاملين.
- إن تحقيق الجودة مرهون بمنع حدوث العيوب والأخطاء (فنظام الجودة هو الوقاية ومعرفة كيفية القيام بالشئ عن طريق معرفة الطريقة الصحيحة) فنظام تحقيق الجودة هو نظام وقائي.
- إن معيار الأداء الأساسي للجودة هو الخلو من العيوب والأخطاء ، فعند معرفة المتطلبات وطريقة تحقيقها يتم تجنب الوقوع في الأخطاء.
- إن مقياس الجودة في الأداء هو مقدار تكلفة الأخطاء (فكلما تحققت جودة المطابقة اختفت التكاليف التي تدفعها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات).

وقد صاغ كروسبي قائمة بأربع عشرة خطوة (على نسق ديمنج) لتحسين جودة أي مؤسسة ، وهي كالتالي:

- 1- التزام الإدارة : أي ان تضع الإدارة العليا الجودة في قمة أولوياتها.
- 2- طريقة تحسين الجودة : على الإدارة العليا أن تشكل فريقاً لدراسة تحسين الجودة يتميز بتوجيه واضح وقيادة متميزة.

- 3- قياس الجودة : يعتمد على الطرق الموضوعية المناسبة.
- 4- تحديد تكلفة الجودة للتأكد من أن مجالات التحسين والتنظيم وعملياتها تحقق النتائج المرجوة.
- 5- الوعي بالجودة : ويتم على كافة مستويات العاملين وفي جميع العمليات الادارية.
- 6- الإجراء التصحيحي : يعتمد على توفير معلومات عن المشكلات من خلال التقييم ودوائر الجودة (مناقشات العاملين).
- 7- التخطيط السليم لمنتج خالى من الأخطاء : وذلك لتلافي العيوب في المخرجات.
- 8- تعليم وتدريب المشرفين العاملين في مختلف مستويات الإدارة على إنجاز ادوارهم في برنامج تحسين الجودة
- 9- تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب : يكون إشارة للمنظمة بأنه أصبح لديها معياراً جديداً للأداء.
- 10- تحديد الأهداف : بالنسبة للأفراد ولمجموعات العمل : على ان تعلن وتناقش تشجيعاً للأبداع الفردي داخل التنظيم.
- 11- التخلص من مسببات العيوب : إزالة معوقات الإتصال الفعال وإعلان الإدارة العليا عن أي مشكلات تمنع تحقيق العيوب الصفرية في المنتج وذلك خلال 24 ساعة.
- 12- التقدير : يتم تقدير من يحققون أداء متميزاً أو غير عادي في تطوير وتحسين مجالات الجودة.
- 13- مجالس الجودة وتتشكل بحيث تصبح مهمتها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تحسين الجودة ومشاركتهم في التجارب والمشاكل وتبادل الأفكار.
- 14- الاستدامة بالإستمرار بتكرار العمليات السابقة الناجحة في تحسين الجودة من قبل فريق عمل جديد والتشكل أدناه يوضح هذه النقاط الأربع عشرة.

شكل رقم (11)

خطوات تحسين جودة المنتج عند كروسيبي

خطوات تحسين جودة المؤسسة	
التزام الادارة	تعليم وتدريب المشرفين
طريقة تحسين الجودة	تخصيص يوم سنوي للخلو من العيوب
قياس الجودة	تحديد الأهداف
تحديد تكلفة الجودة	التخلص من مسببات العيوب
الإجراء التصحيحي	التقدير
التخطيط السليم	مجالس الجودة
خالي من الأخطاء	الاستدامة

ومن البديهي أن مثل هذه الخطوات تصبح مسئولية المؤسسة بأكملها وتمس كل المستويات الإدارية وتغطي كافة العمليات الإدارية منذ وضع الأهداف والخطط الى التنفيذ والرقابة المستمرة لضمان إزالة العيوب والأخطاء ووضع السبل الكفيلة بمعالجتها وتقاديرها. وواضح أن كروسيبي على عكس ديمج وجوران ركز على الجوانب البشرية والتنظيمية أكثر من تركيزه على الأساليب الإحصائية في عملية التحسين المستمر والشكل ادناه يوضح رواد فكر الجودة.

شكل رقم (12) رواد فكرة الجودة

شيوورات	الرقابة الاحصائية لتحقيق الجودة. خرائط مراقبة الجودة	ايشكاوا	فلسفة كايزن. دوائر مراقبة الجودة. أسلوب ظهر السمكة. أساليب حل المشكلات.
ديمنج	رسم جودة المنتج بالضبط الاحصائيو والتحسين المستمر وعجلة ديمنج.	جوران	تخطيط الجودة. مراقبة الجودة. تحسين الجودة.
فيجنيم	استخدام أسلوب النظم في الرقابة وتصميم القياسات المناسبة للجودة التركيز على المشاركة كأداة للإبداع.	كروسيبي	العيوب الصغرى. الجودة تتحقق بالمجان.

هوامش ومراجع الفصل الأول

1. زاهر . ضياء الدين . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة . الطبعة الأولى 2005 م.
2. جودة . محفوظ احمد ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2004م)
3. زين العابدين . فريد ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دليل علمي)، دار الكتب ، القاهرة 1996م.
4. درياس . احمد سعد ، إدارة الجودة الكلية ، مفاهيمها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي ، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي في دول الخليج الرياض ، السعودية ، 1414هـ.
5. فضل الله . علي فضل الله ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها (مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري) الدورة التدريبية الخاصة ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض 1999م.
6. صادق . محمود ، دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات (القاهرة : المركز العربي للتطور الإداري 1993م).
7. حسنين . أمير عمر ، استخدام إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لحوسبة العمل بالهيئة القومية للكهرباء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين 2006م
8. العلى . عبد الستار محمد ، إدارة الانتاج والعمليات : مدخل كمي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2000م).

الفصل الثاني

مهام إدارة الجودة الشاملة

1-2 مقدمة :

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القيمة المضافة وتجنب الأخطاء واكتشافها والقضاء عليها. و تحقيق هذه الأهداف يتوقف على تطبيق مبادئ محددة وخاصة في عالم اليوم الذي يتصف بالتغيير السريع والمتلاحق.

2-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- هنالك أهداف ترتبط بصورة مثالية ومباشرة مع إدارة الجودة الشاملة وهي:
1. الاهتمام الزائد والمستمر لجودة الانتاجية والاداء التنظيمي.
 2. فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية.
 3. الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية.
 4. قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة.
 5. منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد ، وللفريق في المسائل المتعلقة بالجودة.
 6. تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.
 7. شحذ عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.

3-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية واسعة للمنظمات، ويمكن اجمال أهميتها في النقاط التالية :

1. إن نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
2. أن الجودة تؤدي إلى رضا المستهلك.
3. أن نظام إدارة الجودة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

4. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو 9000.
5. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
6. خلق سمعة طيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين . فالجودة السليمة من مصادر الريح الأكيد في مواقع العمل حيث يتم من خلالها توفير تكاليف المنتجات المخالفة للمواصفات الفنية المطلوبة، وبمعنى آخر المخالفة لمتطلبات الجودة. وكذلك توفير تكاليف الإجراءات نتيجة عدم الاداء الصحيح للأعمال من المرة الأولى. وبالأخذ في الاعتبار أن الانتاجية تزيد من تحسين الجودة لا بد للمسئول الأول أن يسأل نفسه بعض الأسئلة ليتمكنه تقييم نظام ضبط الجودة في موقع عمله مثلا هل يدير الجودة بأسلوب يهدف لزيادة الريح؟ وهل يتم تطبيق نظام ضبط الجودة بدرجة عالية من الدقة؟ وهل يحتفظ بتسجيل لبيانات التفتيش؟ وهل هناك خطط تهدف إلى منع أو تكرار المشاكل الحرجة الخاصة بالجودة؟ وغيرها من الأسئلة أن الاجابة على هذه الأسئلة وغيرها يشير إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنشآت، ويساعد على تطبيقها في الواقع. مما يعني الوصول إلى منتج مجود، ومتمقن من المرة الاولى. اي تنطبق عليه مواصفات الجودة الشاملة. كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير، أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة، ويشكل إجراءات وقرارات. حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه. وذلك يعني أن المنظمة يجب أن تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجين. كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، انما تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والاحساس بالفخر والاعتزاز

حينما نتحسّن سمعة المنظمة. إن هذه الأسباب مجتمعة جعلت من إدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى ولنجاح تطبيقها وتحقيق الهدف منها، على المنظمات الاهتمام بمبادئها، مما يؤدي ارتباط المبادئ والأهداف والأهمية.

4-2 عناصر وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاقتناع بأهميتها يجعل من الضروري قيامها بتهيئة مستلزمات تحقيق التطبيق الناجح لهذه الفلسفة. وذلك خاصة في المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء بجودة منتجاتها، وعملها، واحراز رضا الزبون. لذلك اوجدت اساليب عديدة تعد بمثابة اساس وركائز يجب توفرها للتمكن من التطبيق. ومن اهم هذه الأساليب أو المتطلبات يمكن ذكر الآتي:

1. القيادة: أن أسلوب البحث والتقصي في الإدارة أو مايسمى (الإدارة بالتجوال) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن اعمال المنظمات كافة، والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة واقامة شبكة اتصالات مع اقسام المنظمة ككل. كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف يقوم على مبدأ ومكاشفة، أو مصارحة العاملين على مختلفة مستوياتهم بماهية اهداف المنظمة، وبعد منهجا في غاية الاهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. إذن يمكن القول بأن القيادة ضمن إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في أن تكون لهم الرغبة والقدرة على انجاز الأهداف.

2. الالتزام: أن التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة، وكذلك التزام العاملين كافة والوقوف على استمداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة، المركزة على الرقابة الذاتية للعمل، ومشاركتهم في تحسين الجودة والعملية حسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون.

3. فرق العمل: تمد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين، كما أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. التصميم الفعال: أن إدارة الجودة الشاملة تولي اهتماما كبيرا للخدمة أو السلعة المقدمة للزبون، وعليه فإن نجاح المنظمة في اختيار مصممي المنتجات للمواد والآلات والمعدات المطلوبة يكون له دور كبير وأثر واضح في قدرة المنظمة ومنتجاتها على تحقيق التطابق مع المواصفات العالمية التي يطلبها الزبون.
5. التركيز على العمليات: أن إدارة الجودة الشاملة تتوجه نحو جعل مديري المنظمات مديري عمليات، وذلك لأن توافر المواد اللازمة والضرورية للعمليات، يدفع المنظمات إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لها، ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات، وذات جودة عالية. كما يوجد من اسمها (البنى التحتية) المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحصرها في القيادة التخطيط الاستراتيجي، إدارة البيانات والمعلومات وإدارة الموارد البشرية. كذلك هناك من يرى أن أهم المرتكزات الرئيسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :
1. تحديد العملاء (المستفيدين) واحتياجاتهم ومتطلباتهم.
2. وضع معدلات للاداء تتوافق مع متطلبات العملاء.
3. الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بمعدلات الأداء.
4. حفز الأفراد وقياداتهم وفقا لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
5. اعطاء الأفراد الصلاحية من أجل تحسين الجودة.
6. الالتزام.
7. تبني فلسفة عدم الخطأ.
8. دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارة والأقسام.
9. تنمية عمل الفريق.

من الملاحظ أن جميع هذه التقسيمات متشابهة ومتقاربة حيث ركزت على أهمية القيادة، والالتزام، بالإضافة إلى فرق العمل، وتحفيز الأفراد والمعلومات والاتصالات، وكل ذلك ليصب في تحقيق حاجة ورغبة الزبون الا أن هناك من

أضاف أبعادا وأساليب أخرى يرى انها من اهم العناصر أو الأساليب التي يجب توفرها واستخدامها لنجاح تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1. دوائر الجودة: دوائر الجودة عبارة عن مجموعة الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعات عمل عادية، ويتقابلون على أساس اختياري، ويجتمعون مع المشرف المباشر لمناقشة التحسينات، وبالتالي يحصلون على بعض التدريب في مجال حل المشكلات. أن دائرة الجودة تعتبر بمثابة استراتيجية تغيير، لأنها تساعد على ايجاد البيئة الملائمة للتغيير، وإدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية عريقة للمنظمة من أجل التغيير، مما يعني أن دائرة الجودة تساهم في تنفيذ هذه الاستراتيجية العريضة، ولكنها غالبا ما تفشل، مما يؤكد الحاجة إلى عناصر وأساليب أخرى مكملتها.

2. خدمة العميل :تستخدم العديد من المنظمات الخدمية هذا المدخل لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها، وتحقيق ذلك يستدعي تدريب العاملين في جميع المستويات حتى يصبحوا موجهين بالمستهلك. ولكي تكون أنشطة خدمة العملاء فعالة يجب أن تبنى على تغيير الإدراكات للأفراد المتعاملين مع العملاء. أن خدمة الجودة الشاملة من خلال خدمة العميل يجب ألا تركز على المتطلبات الخاصة بالعميل الداخلي فقط، وتهمل العميل الخارجي، وإنما يجب تبني المدخلين أي خدمة العميل الداخلي والخارجي معا.

3. مراقبة الجودة والتأكيد عليها: إن إدارة الجودة الشاملة قد قامت جزئيا واعتمدت في مراحلها الأولى على أساليب رقابة وتأكيد الجودة. والتي تعتبر بمثابة مدخل سلوكي جديد يتطلب تغيير في اتجاه معين يصحبه تغيير في أشياء كثيرة.

4. الضبط الإحصائي للعملية: تم قبول الضبط الإحصائي للعملية على نطاق واسع في الصناعة كأداة للتحقيق من مدى مطابقة المنتج للمعايير المطلوب توفرها فيه. وتعتبر الخريطة البيانية البسيطة بمثابة أداة مفيدة جدا في الضبط الإحصائي للعملية. وذلك لأن لكل منتج مواصفات خاصة به.

5. منهج تاجوشي : يساعد هذا المدخل في تحديد الخسائر الناتجة عن قصور الجودة الخاصة بالآداء، والمتعلقة مباشرة بانحرافها عن الآداء المستهدف. ويوضح منهج (تاجوشي) الاستخدام الأكفأ للأساليب التحليلية والتجريبية لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة، ويركز على تصميم المنتجات، وتقليل انحرافات خصائص الآداء وتصميم الأبعاد. إلا أن نجاح هذا الأسلوب يتوقف على الالتزام التام بثقافة إدارة الجودة الشاملة.

6. أسلوب في الوقت المحدد : ترتبط مبادئ (في الوقت المحدد)، بتحسين الكفاءة الانتاجية وتقليل الفاقد، وقد استخدمت هذه المبادئ كأساليب لتخفيض المخزون الزائد إلى حده الأدنى من خلال التخطيط وتلبية احتياجات العميل على وجه الدقة وتحتاج هذه المبادئ إلى استخدام الأساليب التحليلية لتصحيح المشاكل في عملية التصنيع، ولا يمكن تطبيقها بنجاح بدون تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة. ويمكن حصر أهم أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1. حل المشكلات: وذلك من خلال تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات من كل أبعادها، والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ومن أهم هذه الفرق دوائر الجودة و فرق المشروع، وفرق تحسين الجودة.

2. المقارنة المرجعية : يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات، والتي تمكنها من التفوق في أدائها. حيث تعمل المنظمة على جمع معلومات حول هذه الممارسات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار، لتحقيق الأفضل دائماً.

3. أنظمة الاقتراحات: ويقصد به اشتراك كل فرد داخل المنظمة في تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام لاقتراحات الموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة - وبشكل فردي - حول تحسين العمل، وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني الاقتراحات

المناسبة بعد دراستها. ولابد من وجود أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المنظمة مثل إيجاد الوسائل المناسبة لتقديم هذه الاقتراحات (صناديق إقتراحات)، تشجيع الإدارة لهذا النظام، وتقديم الحوافز المناسبة للذين الذين يتقدمون باقتراحات جيدة. هذا بالإضافة إلى أنظمة التوقيت المناسب، ورقابة العمليات الاحصائية. وهناك من يرى أن اساليب وعناصر إدارة الجودة الشاملة تتوفر في كل المبادئ الخاصة بعملية تحسين وتطوير الجودة والعمليات الانتاجية، واجملها في سياسة الجودة، نظام الجودة، المعايير، مراجعة العقد، دليل الجودة، تحليل تكاليف الجودة ضبط العمليات، الفحص والاختبار، التدريب مراقبة الجودة، وسجلات الجودة أن تبني كل هذه المتطلبات والأساليب المختلفة في الواقع يعطي نتائج مختلفة من منظمة إلى أخرى حيث توصل الباحثون إلى عدد من المستويات بالنسبة للمطبقين وقسموها إلى ست مجموعات هي:

1. مستوى غير الملزمين: ويشمل هذا المستوى كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة، وكذلك المنظمات التي حصلت على الأيزو (9000) وقامت بتطبيق بعض الأدوات، لكنها غير ملتزمة بخطط طويلة الأجل لتحسينات الجودة، والاستمرار في ذلك.
2. مستوى المترددين: وهم الذين لديهم الاستعداد للتحول من برنامج إدارة الجودة إلى أي برنامج آخر إن وجد.
3. مستوى مستخدمي الأدوات: ويقصد بها المنظمات التي توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل الأساليب الاحصائية لضبط الجودة وحلقات الجودة وغيرها.
4. مستوى منفذي التحسينات (المحسنين): وهي المنظمات التي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.

5. مستوى رابحي الجوائز: هنا تكون المنظمة قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وغيرها.
6. المستوى العالمي: أي المنظمات العالمية (ذات الصقوة) وهنا تصبح إدارة الجودة الشاملة اسلوب حياة دائم لإدارة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.

5-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- لا توجد مراحل واحدة، ولكن هنالك مراحل تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات لكن قبل الوقوف على هذه المراحل، يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق وتتمثل في الآتي:
1. تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المنيين بهذا الامر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.
 2. تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة: وذلك بان تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها مشاريع، أو برامج تحسين. وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما اذا كانت المنظمات لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ام لا.
 3. إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق: وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلبا اساسيا لنجاح التنفيذ.
 4. تكوين فرق تحسين الجودة: وذلك بان تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسئولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستفيدين، وكذلك الاتصال بالموردين، كما على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفرق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. أن هذه المراحل والتي يطلق عليها (مراحل عامة) يمكن أن

تكون بمثابة تهيئة الجو ليكون صالحاً للتطبيق. يولكن عندما يبدأ التطبيق فإن ذلك يتم عبر مراحل إلى أن يظهر في أرض الواقع وهذه المراحل هي:

1. المرحلة الصفرية: (مرحلة الاعداد): سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، وتضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة وبمساعدة المدير المحترف، حيث يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة، ووضع أهدافها، وإعداد الصياغة الصفرية بالالتزام بتخصيص المواد الضرورية لتخطيط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2. المرحلة الأولى: (التخطيط): هنا يوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، ويقوم الأفراد والذين يشكلون المجلس الاستشاري للمنظمة - باستخدام صياغة رؤية المنظمة، وأهدافها وسياسياتها التي تمت اثناء مرحلة الاعداد، ثم يبدأون في عملية التخطيط التفصيلي، وبعد الانتهاء منه يقوم المجلس باعداد خطة التطبيق، وتوفير المواد اللازمة لجعلها أمراً واقعاً، وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على ارشاد تطبيقها وتقييمها.

3. المرحلة الثانية (التقويم والتقدير): تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مرحلتي الإعداد والتخطيط، تطبيق وتبادل الخبرات، وتتكون هذه المرحلة من المسوحات، التقويمات، قوائم الاستقصاء، المقابلات في كل المستويات، وكذلك التقويمات الذاتية.

4. المرحلة الثالثة (التطبيق): وهي تطبيق لجميع المراحل السابقة. كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين، ويدعم كامل من المجلس الاستشاري للمنظمة، حيث يتم تكوين فرق العمل الخاصة بعمليات محددة، والتي تمنح حق التصرف في تقويم وتحسين العمليات، وتطبيق التغيير.

5. المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات): أن تطبيق المراحل السابقة يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة من نجاح

فرق العمل، يمكن للأطراف الأخرى في المنظمة المشاركة. مثل المنظمات الفرعية، وحدات الأعمال الاستراتيجية في الفروع، الموردين، البائعين، والأقسام المختلفة داخل المنظمة حيث يتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصادقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة. وأول خطوة هي التخطيط ثم التنفيذ، فالرقابة والتقويم وأخيرا ما أسماه بالمرحلة المتقدمة، وهي التي تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى. وقد تطابق مرحلة تبادل ونشر الخبرات مما يعني أن هذه المراحل متفق عليها في عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

6-2 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق مزايا متعددة للمنظمات الحديثة، والتي من أهمها مايلي:

1. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات.
2. تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة، والتي تتيح للمنظمة انجاز أهدافها في زيادة الربحية، والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
3. التركيز المستمر على تحسين العملية لأن التركيز على المخرجات يعد مسألة في غاية الأهمية.
4. زيادة الكفاءة من خلال تقليل الضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل الأخطاء المتعلقة بالزيائن(شكاوي الزبائن داخليين وخارجيين).
5. زيادة الحصص السوقية.
6. تعزيز العلاقات مع الموردين.
7. رفع درجة رضا العملاء.
8. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

-
9. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
 10. تطوير القدرات من خلال التدريب.
 11. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

خلاصة القول أن التطبيق الناجح لفلسفة ونظام إدارة الجودة الشاملة، يعزز من موقف المنظمة في السوق ويحسن من وضعها، وقد يجعلها من المنظمات ذات الصفوة، وذلك لأنها تكون مستمرة في التحسين إلى الأبد.

7-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من المزايا والفوائد التي تعود على المنظمات عند نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العملية نفسها لا تخلو من صعوبات قد تؤدي إلى الفشل في التطبيق. أن كل مرحلة من مراحل التطبيق المذكورة آنفاً تمونها مشكلات وتتمثل في الآتي :

1. في مرحلة الإعداد تكمن المشكلة في اقتناع العاملين داخل المنظمة بالحاجة إلى التغيير، مما يجعل الإدارة حازمة في ذلك الأمر، بالإضافة إلى تهميشها وتشجيعها للعاملين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
2. أما في مرحلتي الإعداد والتخطيط تظهر مشكلة عدم اقتناع التنفيذيين بالحاجة إلى التغيير مما يتطلب اقناعهم.
3. أن التحدي الأكبر يواجه المنظمة في مرحلة التقييم والتقدير، وذلك لأن المدير التنفيذي يواجه بمشكلة تخصيص الوقت الكافي والأموال الكافية لإجراء عملية التقييم إلا أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال البحث والاحتفاظ بأفضل المواهب المتاحة لانجاز عملية التقييم التنظيمي التي تسبق التطبيق.
4. أما مرحلة التطبيق فتتجلى مشكلتها في التدريب لأعداد كبيرة من أفراد القوى العاملة، وذلك قد يسبق حل المشكلات التي قابلت الإدارة في المراحل السابقة لذلك لابد من مراعاة أمرين هامين يتمثلان في إقناع جميع المديرين

التفنيين على وجود الحاجة والأهمية لإدارة الجودة الشاملة وبما فيهم رئيس مجلس الإدارة، وكذلك استخدام نتائج التقييم التنظيمي في عملية التخطيط لتأكيد الحاجات التدريبية للمنظمة. كذلك قد تمثل أهم العوائق والصعوبات المواجهة لعملية التطبيق في اقرب اجل فترة التطبيق، وعدم وجود تنظيم إداري متماسك في المنظمات ووجود مديرين معارضين لتطبيق هذا الأسلوب. كما أن هناك من جاء بأسباب أخرى اعتبرها معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأوجزها في الآتي :

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة، خاصة في البلدان النامية.
 2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 4. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين، وعدم الانسجام بين اعضاء فريق العمل، والفرق فيما بينها.
 5. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 6. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- بينما هناك من يرى أسبابا أخرى اضافة إلى ما سبق وهي:
1. جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمات.
 2. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
 3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، وشعورهم بأن هذه الفلسفة الجديدة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
 4. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة، والاهتمام بها، وإغفاءها من حاجات ورغبات العملاء الخارجيين.
 5. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
 6. تبني برامج ممتازة للجودة دون اجراء تعديلات عليها، بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
 7. ضعف الربط بين اهداف الجودة والعوائد المالية.

ويمكن تلافي جميع العواقب والتغلب عليها اذا اقتضت إدارة المنظمة، واقتعت جميع العاملين معها بذلك، مع الأخذ في الاعتبار أساليب وأدوات التطبيق، والمرور بمراحل التطبيق واحدة تلو الأخرى بتأن ودراسة. علماً بأن إدارة الجودة الشاملة ليس لها مرحلة نهاية طالما انها واحدة من استراتيجيات التغيير، والتغيير مستمر والجودة تسعى إلى التحسين المستمر.

8-2 تنظيم إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق نظام أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مبادئ وعناصر ومراحل كثيرة. وكل ذلك يجب أن يتم داخل اطار تنظيمي محدد يستوعب هذه المراحل والأساليب المتعددة. لذلك أنشأت الكثير من المنظمات إدارة للجودة لكي تكون مسئولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة وقد أخذت هذه الإدارة عدة مسميات. إلا انه يمكن القول انه لا يوجد نمط تنظيمي معين يعتبر النمط الأمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، حيث يختلف من منظمة إلى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم المنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة، توفر الامكانيات المالية والبشرية في المنظمة، وسعة الانتشار الجغرافي للمنظمة وغيرها. اما من حيث موقع إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي فقد يتخذ احد المواقع التالية:

أ. إنشاء إدارة الجودة: حيث تشرف هذه الدائر على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة ويتم تعيين مدير لها، تتوفر فيه صفات محددة أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة، وان يكون راغباً في رفع مستوى رضا العملاء وأجراء تحسينات للجودة، ومهام هذه الدائرة تتمثل في تخطيط وتنفيذ أنشطة الجودة وانظمتها، متابعة وتقييم انظمة الجودة، تنفيذ خطة التعليم والتدريب، الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة، وتعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء.

2. إنشاء قسم الجودة: يكون قسم الجودة تابعا لإحدى إدارات المنظمة ويكون مسئول الجودة هو (رئيس قسم) تحت إشراف مدير إدارة معينة مثل إدارة الانتاج أو دائرة المعلومات وهنا يكون مسئول الجودة بعيدا نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار، كما انه قد يكون بعيدا عن المصدر الأصلي للمعلومات والتي قد تصله مشوشة أو محرفة وذلك بعكس إدارة الجودة التي قد تكون قريبة من الإدارة العليا، وبالتالي يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

3. عدم وجود وحدة ادارية للجودة : في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى انشاء دائرة أو قسم للجودة بل قد تكفي الإدارة بان تمهد إلى أحد مديري الإدارات الاخرى القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى عمله الأصلي، كما تستعين الكثير من المنظمات بخبرات مستشار خارجي للجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك مقابل اتعاب محددة متفق عليها. ويتمتع الخبير بسلطة استشارية فقط. ويجب أن يكون ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وانظمتها حتى تكون استشارته فعالة. وهناك عدة مزايا للاستعانة بخبرات المستشار الخارجي في إدارة الجودة الشاملة من اهمها :

أ. الموضوعية: وذلك لان المستشار الخارجي يرى الأمور كما يجب أن يراها، وليس كما تريده الإدارة العليا أن يراها.

ب. الخبرة الجيدة: وذلك لتمتعه بخبرة طويلة في مجال الجودة.

ت. تجديد الآراء والمقترحات : أي انه من خلال المستشار الخارجي يمكن تجديد الآراء والمقترحات لأنه من خارج المنظمة وليس من داخلها، وبالتالي سيأتي بأفكار جديدة، اما من حيث عيوب الاستعانة بمستشار خارجي، حتما هناك عيوب ومساوي يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

أ. نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة: حيث يعتبر البعض أن ذلك نقصا في كفاءتهم، والا لم تأت المنظمة بشخص من الخارج.

ب. صعوبة حصول المستشار على المعلومات: وذلك نسبة لعدم تعاون الموظفين معه.

ت. ارتفاع التكلفة: والتي تتمثل في آتاعاب المستشار الخارجي.

ث. عدم الولاء للمنظمة: نسبة لأن المستشار يعمل مع أكثر من منظمة.

ج. عدم امكانية متابعة البرامج طويلة الأجل: خاصة في حالة ترك المستشار للمنظمة، أو عدم تجديد عقده معها.

الا انه على إدارة المنظمة مسئولية تقييم المزايا والعيوب ثم اختيار الخيار المناسب، مع الأخذ في الاعتبار تكلفة كل خيار من هذين الخيارين.

4. تشكيل مجلس الجودة : يتم تشكيل مجلس الجودة من اعضاء من الإدارة العليا في المنظمة، ليكون مسئولاً عن وضع استراتيجية الجودة، والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط مما يعني أن مجلس الجودة يمثل مستوى قياديا عاليا لاتخاذ القرارات، واعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقها، ويرأس هذا المجلس عند إنشائه المدير العام للمنظمة، أو نائبه، ويتدرج في عضويته كبار مديري التخصصات المختلفة. ومهام هذا المجلس هو إدارة وتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بها، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيقها، وعلى أعضاء المجلس القيام بشكل فردي أو جماعي بدعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علما بان دون دعم الإدارة العليا لن ينجح هذا النظام. يجتمع مجلس الجودة على الأقل مرة كل شهر، وذلك لمراجعة إستراتيجية الجودة، ومناقشة مدى تقدم التنفيذ، بالإضافة إلى مراقبة مشاريع التحسين المستمر. كذلك أضيف إلى مجلس الجودة، فرق العمل المتمثلة في فرق تحسين الجودة، حلقات الجودة، فرق حل المشكلات، وفرق العمل المسيرة ذاتيا. كل ما تم ذكره يشير إلى موقع الجودة الشاملة كإدارة داخل الهياكل التنظيمية التقليدية بينما ظهرت اتجاهات تنظيمية حديثة وهي اكل من نوع اخر فيما يتعلق بإدارة

الجودة الشاملة. يجدر التوقف عندها لمعرفة عن قرب، ومعرفة مدى صلاحيتها وهل هي أفضل من الهياكل التقليدية المعروفة أم لا؟

9-2 مراقبة وتقييم إدارة الجودة الشاملة:

تحتوي عملية المراقبة على قياس نتيجة معينة لبعض الأنشطة، ثم مقارنتها مع نتيجة معينة مرغوب في تحقيقها، وذلك بفرض التقييم وذلك بصفة عامة، أما المراقبة والتقييم لإدارة الجودة الشاملة فتتم للتأكد من جودة المنتج لذلك لا بد من إجراء اختبارات لها المفتوح وفق معايير أو مقاييس محددة، ومقارنة نتائج الاختبار مع متطلبات ومواصفات العملاء (حسب المعايير) وذلك من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات، ثم إجراء التصحيح اللازم لها ومن أهم المعايير المستخدمة في هذا الإطار ما يعرف بأدوات الضبط الإحصائي للجودة والتي أحيانا يطلق عليها البعض الأساليب الفنية لضبط ومراقبة الجودة. تتمثل هذه الأساليب أو الأدوات في عدد أو مجموعة من الأساليب الإحصائية وهناك من حصرها في الأساليب التالية :

1- منحني باريتو:

يستخدم هذا المنحني في التعرف على مشكلات الجودة وتحديد أولوياتها، وكذلك التعرف على شكل المشكلة الحالي، وتاريخها. كما يستخدم للتأكد من نتائج التطوير والتحسين. ويعرف على أنه رسم بياني يوضح تصنيف العناصر المختلفة للجودة ذات التكرار وفقا لأولوياتها ومصادرها، والمنحني التراكمي لها، ومهمة تحليل باريتو هو اظهار اسباب المشكلات الأكثر تكراراً لأجل لفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل. وذلك فيما يختص بالجودة.

2- قائمة الفحص والتأكيد:

أيضا تستخدم هذه القائمة للتعرف على مشكلات الجودة من ناحية مصادرها وتواريخها، والوضع الحالي لها وتغيرها مع الزمن. وتتضمن القائمة الرئيسية عدة قوائم فرعية منها قائمة الفحص الخاصة بالعيوب، قائمة أسباب العيوب، قائمة الفحص العام، وقائمة فحص طلبات العملاء. لذلك تعتبر قائمة المراجعة أداة لجميع

المعلومات، وتساعد في تحليلها مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر.

3- منحنى الأسباب والمؤثرات:

يوضح هذا المنحنى العلاقة بين الأسباب والنتائج ومدى الارتباط بينهما، ثم الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية التي تسببت في المشكلة موضوع البحث. ويسمى هذا المنحنى أحيانا بالشكل البياني لاشيكاوا، أو عظم السمكة " نظرا لأنه يشبه عظم السمكة، واشيكاوا كان له دور كبير في التطوير.

4- منحنى البيانات المبعثرة:

يستخدم هذا المنحنى في تحديد العلاقة بين نوعين مختلفين من البيانات، ومن خلال تمثيل هذه البيانات، والتي تمثل الوضع الحالي للمشكلة، فيمكن معرفة مدى الارتباط، أو التعارض بينهما. ولا يعتبر منحنى الانتشار كافيا وحده - من الناحية الاحصائية - لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين، انما يعطي فكرة أولية فقط عن نوع العلاقة، وتحديد طبيعة الارتباط.

5- المدرج التكراري:

عبارة عن أداة لتمثيل البيانات التي عادة ما تميل إلى التركيز أو التجمع نحو مركزها وذلك بحد أقصى لقيمة هذه البيانات، ثم تتدرج بالنقصان يمين ويسار هذه القيمة. ويستخدم هذا المدرج التكراري في تحليل وتوزيع البيانات، وكذلك نمط التوزيع، بالإضافة إلى تأكيد نتائج التحسين.

6- خرائط ضبط الجودة:

تعتبر خرائط ضبط الجودة من أهم أساليب تمثيل البيانات الخاصة بالجودة، وتستخدم في التعرف على شكل توزيع هذه البيانات، وتطويرها الزمني، والاختلاف أو التباين بين هذه البيانات وتوزيعها حول متوسطها، وبين حديها الأعلى والأدنى للضبط.

7- الأشكال البيانية:

تستخدم الأشكال البيانية لتمثيل البيانات المهمة في أشكال بيانية سهلة الفهم والتحليل والاستنتاج ويمكن استخراج أكبر قدر ممكن من التمثيل بالأعمدة، وكذلك الشكل الدائري المنقسم، وغيرها.

8- منحنى العلاقات:

يستخدم هذا النوع من المنحنيات لحل مشكلات ضبط الجودة من خلال الرؤية المنطقية للعلاقة بين السبب، والنتائج، والهدف، وخطة الإجراءات للمشكلات أو الظواهر المعقدة، والتي تدخل في تركيبها عوامل عديدة ومتشابكة.

9- منحنى الشجرة :

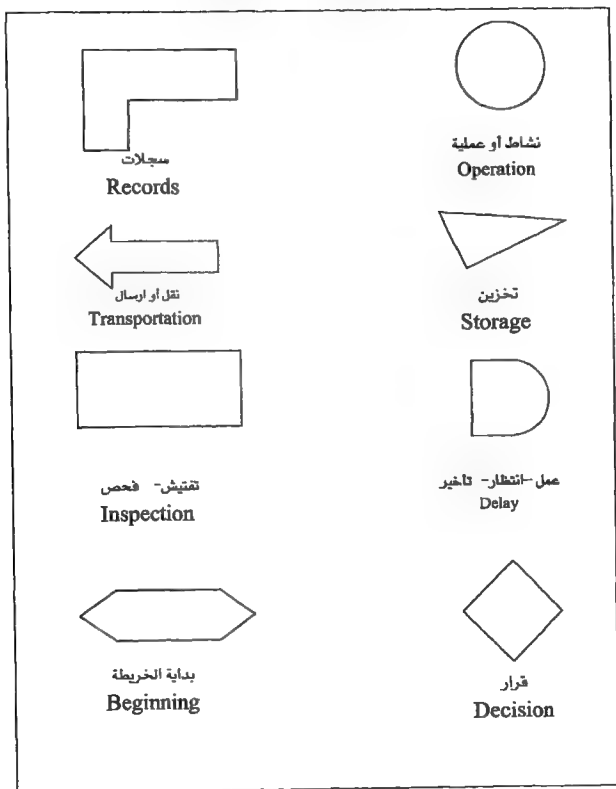
يتم استخدام منحنى الشجرة عندما تكون نقطة الدراسة واضحة، حيث يتم تحديد الأهداف، وبالتالي خطة الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج والتي تتحول بدورها إلى أهداف جديدة، ولها خطة اجراءات جديدة. وبالتالي يمكن تحقيق النتائج النهائية من خلال التسلسل النمطي.

وايضا تعتبر الخرائط أداة من أدوات مراقبة الجودة وتضم :

1- خريطة تدفق العمليات:

تستخدم هذه الخرائط لتحديد طريقة أداء العمليات، وتحليل خطواتها، لتوضيح ذلك أمام العاملين، وتوحيد طرق العمل، والمساعدة في التمكن من التحسين المستمر، ويمكن استخدامها لتوثيق إدارة الجودة الشاملة بدلا من الطرق الأخرى، الا انه ينبغي على معديها والمطلعين عليها الإلمام بالرموز المستخدمة فيها والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل (13) رموز خريطة تدفق العمليات



2- خريطة المتابعة:

تستخدم خريطة المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة ، ويستطيع مسئول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة ، وتذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى.

3- خرائط الرقابة:

هي ما يطلق عليه خرائط ضبط الجودة ، وتستعمل للتعبير عن الاختلافات في الانتاج بصورة رقمية وبيانات كمية ، كما تستخدم لمراقبة أداء العمليات ، أو الأنشطة حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاثة خطوط أفقية. الأول يمثل الحد الأعلى للرقابة والثالث يمثل الحد الأدنى للرقابة. ولوضع خرائط الرقابة لابد من أخذ عينات صغيرة من الخط الانتاجي ، وعلى فترات دورية منظمة ويتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها ، ثم تسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها ، ثم تحليلها للحصول على الوسط الحسابي لتمثيل الخط المركزي ، ثم يتم بعد ذلك تحديد كل من الحدين الأعلى والأدنى المسموح بهما لعدد الوحدات المعينة. إضافة إلى هذه الأدوات هناك مقاييس حالات الجودة - والتي من خلالها يتم اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها ، وكذلك برامج تكلفة الجودة. ولكن قبل الوقوف على تكلفة الجودة داخل المنظمات يجب معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف عملية ضبط الجودة خلال المنظمات والتي يمكن تلخيصها من خلال الاستخدام السليم لكل أداة من أدوات ضبط ومراقبة الجودة.

2-10 أسباب ضعف الجودة في المنظمات:

توجد العديد من الأسباب الإدارية والتقنية التي تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتجات من أهمها الآتي :

1. عيوب في المواد الخام ، والمواد الأولية واختلاف مواصفاتها.
2. تنوع المواد الموردة ، وتعدد مصادرها.

-
3. عيوب في اثناء مراحل الانتاج لأسباب تقنية أو بشرية.
 4. سوء في تداول المخزون ونقل المنتج النهائي إلى المستهلكين.
 5. ضعف مستوى التقييم في مراحل الانتاج المختلفة ، وكذلك ضعف أساليب المعايرة.
 6. انخفاض كفاءة العاملين في مجال ضبط الجودة وضعف اجراءات التفتيش في مراحل الانتاج المختلفة.
 7. الابتعاد عن استخدام معايير ومواصفات توكيد الجودة العالمية مثل (9000).
- يمكن تلافي كل هذه الأسباب من خلال استخدام الاداة أو الأسلوب الأمثل في عملية الرقابة على إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك الالتزام بالمواصفات العالمية.

11-2 تكاليف المنتجات للجودة:

لقد أضيفت إلى ادوات ضبط الجودة برامج تكلفة الجودة كوسيلة للوقوف على مدى تحقيق الجودة في المنتجات. وطالما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتعامل مع الجودة بكافة أنواعها فلا بد من الوقوف على الفهم لهذه الكلمة ، ثم معرفة ما تكلفه. وهي تضم طرق تصميم وتكلفة الجودة.

12-2 طرق تصميم الجودة:

- حددت خمس طرق لتصميم جودة المنتجات عموماً وهي:
- 1- الطريقة الروحانية: ويقصد بها الشرط الذي يحقق الجودة الممتازة ، ويميزها عن الجودة الرديئة ، ومن امثلة الجودة الممتازة سيمفونية بيتهوفن ، ولوحة الموناليزا لدافنشي.
 - 2- طريقة المنتج: تختص هذه الطريقة بتحديد المفردات أو الحقائق التي يمكن قياسها ، والتي تشير إلى مستوى الجودة الأعلى ، وتحقق هذه الطريقة الهدف

الذي يقيس الجودة، وذلك لأن مزايا هذه الطريقة تتركز في الافتراض على أن غياب أو حضور المزايا يؤثر على الجودة الأعلى.

3- طريقة المستخدم: وفقا لهذه الطريقة فانه عادة ما يحدد المستهلك جودة السلعة أو المنتج. اذ يعتبر أن المنتج الذي يحقق له افضل مستوى من الرضا هو الذي يمتاز بالجودة الأعلى. وهذه الطريقة تكون متفقة مع التعريف الذي يقول أن الجودة هي مطابقة المنتج للاستعمال.

4- طريقة التصنيع: من المعروف أن الهندسة والتصاميم هما اللذان يحددان مواصفات وخصائص المنتجات، ولتحقيق هذه المواصفات لا بد من الاهتمام والتركيز على فعاليات عملية أو طريقة التصنيع، حيث تتحقق الجودة الأفضل كلما كانت فعاليات عملية التصنيع متوفرة ومتكاملة وتمتاز هذه الطريقة بميزة تحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بالإضافة إلى تقليل تكاليف الجودة.

5- طريقة القيمة: وتقوم هذه الطريقة بتحديد الجودة وفقا لعنصر السعر، ويمكن الجودة هي عبارة عن درجة التميز بالسعر المقبول، والذي يحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة. كما أن هناك من استخدام ثمانية ابعاد لقياس الجودة، واعتبر أن المنتج اذ تمتع بها يكون ذا جودة عالية وتتمثل هذه المفردات والابعاد في (الموثوقية)، الاداء، المفردات الإضافية، المطابقة، العمر الاقتصادي للاستخدام، الجمالية، القدرة على الخدمة، والجودة الملموسة.

2-13 تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة بأنها النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين لجودة المنتج في المنظمة. وتنقسم بدورها إلى نوعين من التكاليف هما :

- 1- التكاليف المباشرة للجودة وتضم :
- (1) تكاليف الضبط: وتنقسم بدورها:

- تكاليف الوقاية: والتي تشمل على تكاليف تخطيط الجودة، مراجعة التصميم الجديد التدريب، ضبط العملية، تحديد البيانات، وتقارير الجودة.

- تكاليف التفتيش والتقييم وتحتوي على تكاليف فحص المواد، الفحص والاختبار، المحافظة على دقة أدوات القياس (المعايرة)، وتكاليف تقويم المخزون.

(2) تكاليف الفشل وهي ايضا تضم:

- تكاليف الفشل الداخلي وتضم تكاليف التالف، العمل المعاد، التوقيعات، اعادة الفحص والاختبار، فقدان، وتكاليف التنسيق.

- تكاليف الفشل الخارجي وتشمل تكاليف تصحيح المواد، المواد المعادة، مصاريف الضمان، والخصومات.

2- التكاليف غير المباشرة للجودة:

وهي تشتمل على التكاليف غير الملموسة مثل: فقدان السمعة، عدم رضا الزبون، اعادة المنتج، الطلبات التحذيرية، المساءلة القانونية عن المنتج، وفقدان المبيعات. كما أضيف إلى ذلك ما يعرف بتكاليف القياس وتقارير الجودة حيث أن إدارة الجودة الشاملة عادة ما تحتاج إلى تقارير حول تكاليف الجودة المنخفضة وذلك لتسهيل عليها المعرفة بأمور واحوال الجودة. وتعتبر طريقة مؤشر الجودة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في هذا المجال اذا تمت المقارنة بين التقسيمين يلاحظ أن التقسيم الثاني فصل في التكاليف المباشرة واعتبر كل واحدة منها مجموعة قائمة بذاتها، وكذلك التكاليف غير المباشرة. وبالتالي اصبحت ثلاث مجموعات إلا إنها تضم كل التكاليف الموجودة في مجموعتي التقسيم الأول مما يعني انها نفس التكاليف. اما كون النوعين أداة من ادوات المراقبة والتقويم فهذا يتضح جليا خاصة بالنسبة لتكاليف الفشل الداخلي والخارجي لأن عدم تحقيق رضا الزبون، يعني عدم جودة المنتج، وبالتالي زيادة في التكاليف وكذلك تكاليف التقارير توضح أيضا انها جزء هام في عملية الرقابة والتقويم. كذلك هناك من أضاف تكاليف أخرى أطلق عليها تكاليف الجودة المستترة وهذه قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل تكلفة طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، تقطع جداول الانتاج، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة، توفير آلات أو أفراد كاحتياطي، وغيرها. إلا أنه يمكن تخفيض أو إزالة هذا النوع من التكاليف من خلال استخدام

بعض الأساليب مثل الأساليب الاحصائية لضبط العمليات وغيرها. إن الأساليب التسع، وتكاليف الجودة بانواعها المختلفة لا تعتبر الوحيدة التي تستخدم في عملية المراقبة والتقييم لإدارة الجودة الشاملة. إنما هناك أداة أخرى تعتبر من الأدوات العامة التي تساعد في تطبيق منهجية الجودة الشاملة، والتي تؤدي إلى تحسين جودة المنتج، وتحقيق تكاليفه وهي ما تسمى الحيوود السداسي إن السيكنس سيجما هي طريقة ذكية في إدارة العمل، تضع العملاء أولا، وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى الحلول الأفضل. و "سيجما" هي حرف اغريقي يعني إحصائيا الإنحراف المعياري والإنحراف المعياري هو أسلوب إحصائي لوصف مقدار الإنحراف (التباعد) الموجود في مجموعة من البيانات أو مجموعة من البنود والإجراءات إن احتياجات وتوقعات العملاء باستعمال لغة السيكنس سيجما، تسمى أي ما هو (حرج للجودة) وتهدف السيكنس سيجما إلى مساعدة والهام العاملين، وجعل المنظمة تهدف لتقديم منتجات خالية من العيوب (الأخطاء). إلا أن فكرة الوصول بالعيوب أو الأخطاء إلى صفر لا مجال لها في هذه الأداة أو الطريقة، وذلك لأن السيكنس سيجما تدرك أن هناك دائما مجالا للخطأ حتى مع أفضل تصميم للمنتجات أو الخدمات. ولكن عند مستوى 9997.99٪، وهنا يكون السيكنس سيجما قد جعل العيوب تكاد تكون غير موجودة.

ويمكن توضيح مستوى أداء السيكنس سيجما من خلال الشكل ادناه.

شكل (14) مستوى أداء السيجما

مستوى السيجما	الاطءاء (العيوب) لكل مليون فرصة
6	3.4
5	233.0
4	6210.0
3	66807.0
2	308537.0
1	69.0000.0

بيت باند ولادي هولب، السيكنس سيجما : رؤية متقدمة في إدارة الجودة،

يتضح من الشكل أن فرصة وجود خطأ أو مجموعة من الأخطاء تقل كلما ارتفعنا إلى أعلى حيث تكون في كل مليون وحدة من المنتج ثلاثة وحدات معيبة فقط، مما يعني أن نسبة الانحراف عما هو مطلوب تكاد تكون غير ملموسة، أو ذات أثر غير ملموس وبسيط. ويعني آخر أن ذلك لا يمثل عيباً في نظر المستهلك أو الزبون وقد لا يزعجه. كما يؤكد هذا الأسلوب (السيكس سيجما) أنه لا بد من وجود عيب أو خطأ حتى لو كان بسيطاً. وفي ذلك إشارة إلى أن الكمال ليس من صفات البشر، وكذلك يدعم الحاجة إلى التحسين المستمر إلى ما لا نهاية مما يعني أن السيكس سيجما تعتبر من أكفأ الأدوات المساهمة في التحسين المتكرر والدائم للجودة. وهناك بعض التقنيات التي تعتبر أدوات أساسية لتخطيط وتنفيذ السيكس سيجما.

هوامش ومراجع الفصل الثاني

1. ماهوني ، فرنسيس وكارل جي ثور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2000م).
2. Geo ffery D. Dohenty ، تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون ، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر ، دمشق 1999م.
3. طعمانة ، محمد ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ، دراسة حالة وزارة الصحة : مجلة أبحاث اليرموك ، مجلد 17 ، العدد 1 ، مارس 2001م.
4. توفيق ، عبد الرحمن ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بيمك 2003م)
5. عمر ، محمد اسماعيل ، أساسيات الجودة في الانتاج (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 2000م).
6. النجار ، فريد راغب ، إدارة الانتاج والعمليات ، مدخل تكاملي تجريبي (الاسكندرية : مكتبة الأشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م).
7. هيوكوش ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها : ترجمة طلال بن عابد الاحمدي ، الرياض ، معهد الإدارة العامة 2002م.
8. عري ، محمد بكر ، أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية - مدخل مقترح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثالث يوليو 1997م ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
9. الصمادى ، سامي ، اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة - القطاع الصناعي الخاص الأردني (أبحاث اليرموك) المجلد 17 ، العدد 2 ، حزيران ، 2001م.

-
10. الخزامى . عبد الحكم احمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،
الجزء الثالث (القاهرة: مكتبة ابن سينا)، 1999م.
11. الشامى . احمد محمد ، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في
الجمهورية اليمنية ، الإداري، العدد 76 ، مارس 1999م.
12. المزاوى . محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري
العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م).
13. محسن ، عبد الكريم وصباح مجيد النجار ، إدارة الانتاج والعمليات، (عمان:
دار وائل للطباعة والنشر ، 2004م)
14. بيت باند ولادي هولب ، السيكنس سيجما : رؤية متقدمة في إدارة الجودة ،
ترجمة اسامة احمد مسلم ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2005م.
15. زاهر . ضياء الدين . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار
السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة . الطبعة الأولى 2005 م.



الفصل الثالث

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1-3 مقدمة:

بإمكان أي إدارة أن تمارس إدارة الجودة الشاملة ممارسة ناجحة إذا توافرت لديها بيئة عمل مساندة تمكنها من التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتضمن أنها أصبحت أسلوب حياة للمنظمة ومن أجل خلق مثل هذه البيئة يلزم أي إدارة أن تشدد على مبادئ الإدارة السبعة للجودة الشاملة . وهي:

- 1- دعم الإدارة العليا.
- 2- تنفيذ خطة جودة استراتيجية طويلة المدى.
- 3- التركيز على العمل.
- 4- توفير التدريب وزيادة إلمام العاملين بالجودة.
- 5- تدعيم فرق العمل.
- 6- إنشاء مقاييس أداء.
- 7- تأكيد ضمان الجودة.

إن هذه المبادئ العامة في طبيعتها صالحة للتطبيق في أي إدارة سواء كانت حكومية أو خاصة. ويمكن لهذه الإدارات أن تتخذ إجراءات عديدة لتنفيذها بحسب مدى ملاءمتها للأجراءات التنظيمية الخاصة بها. وفيما يلي شرحاً للمبادئ كالاتي:

2-3 مساندة أو دعم الإدارة العليا :

طبقاً لعملية إدارة الجودة الشاملة تنتج تغيرات في الأساليب التي تعمل بمقتضاها الإدارة وهذه التغيرات ذات تأثير في مجالات مثل السياسة الإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها وتكويناتها . الخ ولا تكون هذه التغيرات فعالة الا اذا حظيت عملية ادارة الجودة الشاملة بدعم لها من الادارة العليا وفي الواقع ينبغي على الإدارة العليا أن تقوم بتنشيط عملية إدراة الجودة الشاملة حيث أنها تمسك في يدها

الواقع بسلطة اتخاذ قرارات استراتيجية وهامة وهذا الاشتراك المباشر للإدارة العليا يمكن من اتخاذ قرار سريع وبالتالي يضمن إجراء سلس لعمليات إدارة الجودة الشاملة. وينبغي ان يكون دعم الإدارة العليا ذات وضوح أو ظاهرة للجميع في أنها على استعداد لاتخاذ إجراءات ملموسة منها:

3-2-1 صياغة سياسة الجودة.

3-2-2 بناء هيكل تنظيمي للجودة.

3-2-3 الاشتراك الكلي للعاملين.

3- 2- 4 نشر معلومات حول الجودة.

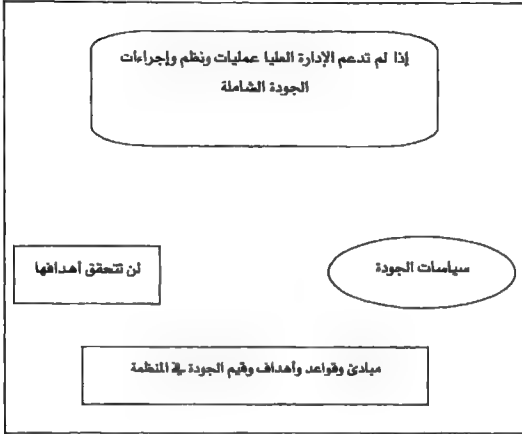
3-2-5 إدارة عمليات التغيير.

3- 2- 6 تنظيم يوم الجودة.

1-2-3 صياغة سياسة الجودة :

إن سياسة الجودة للإدارة عبارة عن بيان حول توجهات وأهداف الجودة التي تسعى الإدارة الى تحقيقها كما تمس الفلسفة والأوليات والقيم التي تركز عليها الإدارة وهي تصلح كدليل وكمراجع لكل مستوى من العاملين للتخطيط وتنفيذ جهود تحسين الجودة فيما يتعلق بعملها وكلما كانت سياسة جودة الإدارة واضحة ومفهومة لن يكون هناك أي تشويش أو ارتباك أو خلط فكري بين العاملين وبالنسبة لوعي كل العاملين يلزم أن يكون هناك اتصال واسع بقدر الأمكان في كل المنظمة فيما يتعلق بسياسة الجودة ويجب ان تصاحب صياغة سياسة الجودة خطة تنفيذ مناسبة يتم متابعتها متابعة وثيقة من أجل تقييم مدى التقدم والشكل الآتي بين ذلك.

شكل رقم (15)
دعم الإدارة العليا في صياغة سياسة الجودة



2-2-3 بناء هيكل تنظيمي للجودة :

إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتضمن عمليات إدارة حيوية ضرورية مثل التخطيط والمتابعة والتنسيق واتخاذ القرارات من أجل ضمان تنفيذ تلك العمليات. فهذه الإدارة يلزم أن تحدد هيكل إدارة الجودة ذا أدوار محددة ومسئوليات واضحة. ويتكون هيكل إدارة الجودة من :

- أ. لجنة توجيهية للإنتاج والجودة.
- ب. منسق جودة تساعد قوى عمل للإنتاج والجودة.
- ج. فرق العمل.

وتركز اللجنة التوجيهية للانتاج والجودة على رضا العميل الداخلي والخارجي وعلى المنتجات والخدمات وفي كل الأوقات وهذا يتطلب إشراك جميع العاملين ومساندة الإدارة العليا والعمل المتكامل ما بين العملاء والموردين وأن تتطابق الأهداف الموضوعية والمعايير والنظم مع أهداف التميز أو التفوق.

ويتم تحقيق ذلك عن طريق :

- الوفاء بكل المتطلبات.
- إجراءات وقاية.
- الإجراء الصحيح من البداية لقياس أداء الجودة.
- ويجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة منارة وثقافة للإدارة وأن يتم تنفيذها ومتابعتها ودعمها والحفاظ عليها عن طريق برنامج تحسين جودة مستمر . ويرأس اللجنة التوجيهية للإنتاجية والجودة رئيس الإدارة وتضم رؤساء الأقسام والوحدات والفروع تحت إدارته ، ووظائف هذه اللجنة كما يلي :

- 1- تخطيط جهود تحسين الجودة لكل الإدارة.
- 2- تحديد السياسة والأستراتيجية من أجل اتخاذ الإجراءات الموضوعية للجودة.

3- متابعة جهود تحسين الجودة التي تم تنفيذها.

ومنسق الجودة هو في المادة موظف رفيع المستوى وعلى درجة كبيرة من الخبرة بصرف النظر عن كونه مسئولاً عن تنسيق جهود تحسين الجودة فإنه أيضاً ضابط اتصال بين مختلف الأجهزة الخارجية إضافة الى أنه رئيس منابو للجنة التوجيهية للإنتاجية والجودة ويساعد منسق الجودة للإنتاجية والخدمات قوى عمل تقوم بالوظائف التالية :

- أ- متابعة التقدم في تنفيذ جهود تحسين الجودة.
- ب- المساعدة في عملية حل المشكلات.
- ج- تقديم الإرشادات والتدريب لغيرهم من العاملين.

ويختار فريق العمل من مجموعة من العاملين الذي يعهد اليهم تحمل المسؤولية لحل مشكلة خاصة حول الجودة وعندما يتم حل المشكلة تحل فرق العمل وأعضاؤها في العادة من العاملين الذي لديهم معرفة خاصة وخبرة ذات علاقة بالمشكلة محل البحث والتمحيص.

3-2-3 الإشراف الكلي للعاملين :

لا تتقدم إدارة الجودة الشاملة إلا بأشراك كل عامل في المنظمة ، حيث يمارس مبادئ الجودة وقيمها في أنشطة الأعمال وضمان إنتاج مخرجات الجودة ومن أجل إشراك كل العاملين يمكن للإدارة أن تستخدم استراتيجيتين هما :

- إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة.
- تحديد أدوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة.

إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة.

عندما يثق العاملون بالجودة يكون لديهم رغبة في التعاون والمشاركة التطوعية في الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ، كما يكون لديهم الدافع لتغيير اتجاهاتهم والاهتمام بتحقيق أهداف الجودة في إداراتهم ومن أجل إدخال الثقة في العاملين بشأن الجودة على الإدارة ذاتها أن تظهر ثققتها في إدارة الجودة الشاملة كما عليها أن تثبت استعدادها وإخلاصها والتزامها بتنفيذ أهداف إدارة الجودة الشاملة في إدارتها. ومن بين التدابير التي يمكن أن تتخذها الإدارة في هذا الشأن مثلاً جعل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة جزءاً من الممارسات اليومية مثل تطبيق مبدأ الاحتياطات الوقائية ، ومعيار الأداء الخالي من العيوب والتأكيد على تكلفة الجودة.

- عدم التفريط في معايير الجودة التي سبق تحديدها.
- التأكيد على الجودة في الأحاديث الرسمية والاجتماعات الدورية.
- إتخاذ إجراءات ملموسة للتغلب على عقبات تحسين الجودة

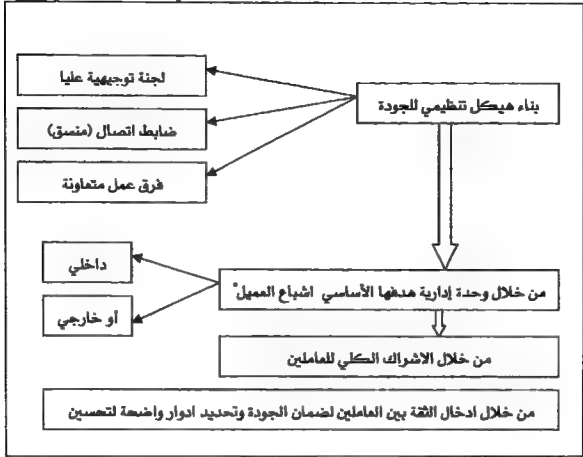
- بناء ميكانيزمات (اليات) ضبط، على مستوى المدخلات ومستوى عمليات التشغيل ومستوى المخرج النهائي.

تحديد ادوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة :

لا يتم التحقق أو إدراك فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تجعل تحسين الجودة مسئولية الجميع إلا إذا فهم العاملون فهمها كاملاً أدوارهم الخاصة بجهود تحسين الجودة. كما ينبغي أن يكونوا على وعي بحدود مسئوليتهم حتى لا يكون هناك لبس بالنسبة لقضية تحمل المسئولية وهنا يجب على الإدارة أن تحدد بوضوح على كل مستوى العاملين دور كل منهم بما يتفق مع اهداف الجودة في إدارتهم. وعلى سبيل المثال فإن دور المشرف في مجموعة العمل هو كما يلي :

- ان يرشد التابعين لأساليب وإجراءات تصحيح العمل.
- أن يعلم (يخبر) عن جوانب الميوب في المخرجات والإجراءات التصحيحية اللازمة نحوها.
- ان يضمن سير العمل بطريقة واضحة في أنظمة الجودة.
- أن يبادر باتخاذ الإجراءات لتحسين تدابير ونظم التحسين والمعدات بجانب عمله.
- ويتمثل الدور الذي يمكن أن يقوم به التابعون أو المرءوسون كما يلي :
- الالتزام بما تم الاتفاق عليه والإجراءات الكتابية.
- استخدام كل الموارد بحكمة وحسن تصرف وتشغيل المعدات والأجهزة بطريقة صحيحة.
- إبلاغ الإدارة عن أي سبب للمشكلات الخاصة بالجودة.
- اقتراح الطرق والأسباب لتخفيض احتمالات تكرار حدوث مشكلات حول الجودة.
- المساعدة في إرشاد العاملين الجدد بإعطائهم نموذج جيد ذاتي لدورهم والشكل التالي يوضح إجراءات دعم الإدارة العليا من خلال بناء هيكل تنظيمي للجودة والإشراك الكلي للعاملين.

شكل رقم (16) دعم الإدارة العليا للجودة
في إشراك العاملين وبناء هيكل تنظيمي



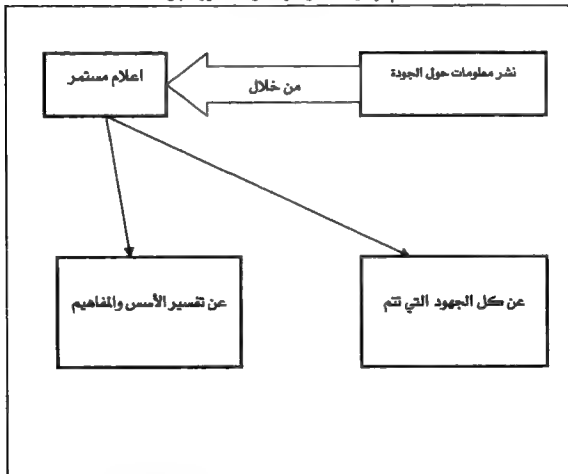
3-2-4 نشر معلومات حول الجودة :

عند تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يلزم أن يكون هناك مشاركة في المعلومات والمعرفة بين العاملين وهذه المعلومات مفيدة للغاية حيث أنهم يتصرفون بوصفها مرجعية ودليلاً سواء في تخطيط جهود تحسين الجودة أو في حل مشكلات خاصة وعلى هذا فمن الحيوي أن تضمن الإدارة أن كل أنواع معلومات الجودة ويتم نشرها على نطاق واسع بقدر الإمكان ويتواصل فعال لكل الإدارة وهذا يمكن أن يتم من خلال طباعة المجلات والتقارير وخطابات وشرائط الفيديو... الخ. وأنواع المعلومات التي يلزم بثها يتضمن :

- 1- إنجازات جهود تحسين الجودة عن طريق الأقسام أو الوحدات المختلفة في الإدارة.
- 2- أنشطة فرق العمل ودوائر ضبط الجودة.
- 3- تفسير المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والأستراتيجية المعتمدة الخاصة بتنفيذها في الإدارة. والشكل أدناه يوضح دور الإدارة العليا في نشر المعلومات حول الجودة.

شكل رقم (17)

دعم الإدارة العليا ونشر المعلومات حول الجودة



بتصرف من ضياء الدين زاهر ، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة

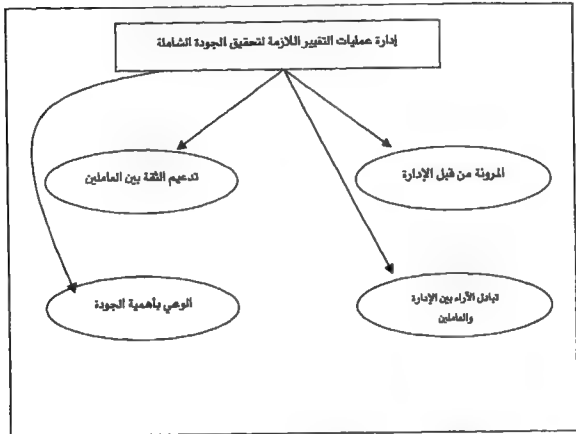
3-2-5 إدارة عمليات التغيير :

ينشأ عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تغيرات في طرق العمل القائمة والانظمة والإجراءات وحتى ثقافة المنظمة . وهذه التغيرات حتمية وقد ينشأ عنها صراعات وتوترات وارتباك بين العاملين وقد يعزى هذا الموقف الى عوامل عدة منها عدم إقتناع مجموعة من العاملين بالمزايا الناشئة عن هذه التغيرات أو النظم القائمة العاجزة عن التعامل مع هذه التغيرات وفي ضوء ذلك تحتاج الإدارة العليا الى التعامل مع عملية التغير للإدارة ، أولاً أن تحصل على موافقة العاملين الذين يتأثرون بالتغيير . فيجب أن يكون هناك اتفاق متبادل حول مفهوم التغيير ومبادئه وكذلك أهدافه الموضوعية وبجانب إسهامات عاملها ولتحقيق ذلك فإن أي تغير يتم إدخاله لاحقاً يجب أن يحظى بمساعدة وإهتمام كاملين من جانب العاملين وإحساسهم بأن عملية التغيير تخصهم ، وإحساسهم بالملكية بينهم مما يدفعهم الى العمل الجاد لضمان النجاح . كما ينبغي على الإدارة إدخال الإحساس بالثقة المتبادلة بين العاملين بغض النظر عن المرتبة أو المركز الوظيفي فمثل هذا الإحساس لا يقوى رابطة التعاون الموجودة بين العاملين فقم بل يساعد أيضاً على حل أي صراع ممكن قد ينشأ في مكان العمل . فمن أجل ضمان نجاح عملية التغيير يجب على هؤلاء العاملين المشتركين أن يحصلوا على التدريب اللازم بما يمكنهم من إكتساب معرفة جديدة وكذلك تعزيز مستوى مهاراتهم وعليه فإن من واجب الادارة أن تلتزم طول الوقت (ممتطلب اساسي) . والتغيرات الناتجة عن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وقت لتنفيذها والأنظمة ذات الطبيعة المعقدة فهي مثل هذه الحالات فمن الحكمة أن تتصف الإدارة بالحرص والصبر عند البدء في احداث أي تغيير في المنظمة لأن التنفيذ المفاجئ والسريع قد ينتهي بالفشل نتيجة للمعارضة القوية من جانب العاملين . إن أسلوب الإدارة المرن يعد أمراً هاماً في إدارة التغيير بنجاح . حيث أن عملية التغيير سوف تؤدي الى تعديلات عديدة في النظم القائمة حتى تتفق مع التغيرات في البيئة لذا على الإدارة أن تكون مرنة من أجل ضمان أقل تشوش أو ارتباك .

والشكل التالي يوضح دعم الإدارة العليا لإدارة عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

شكل رقم (18)

دعم الإدارة العليا لعمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة

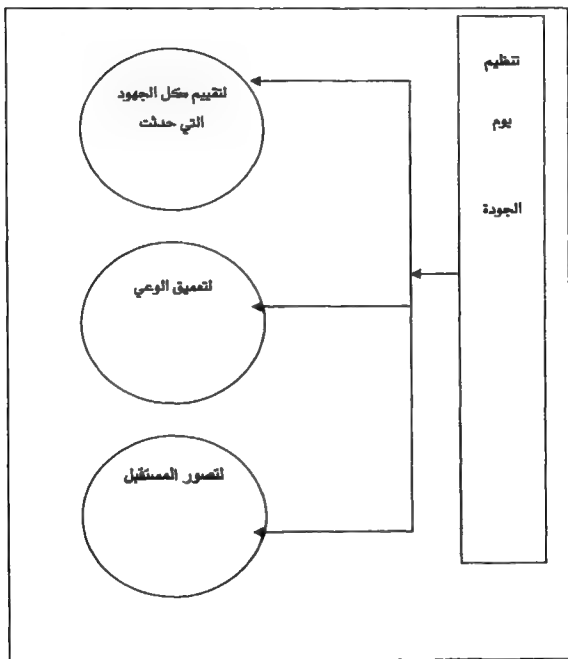


3-2-6 تنظيم يوم الجودة :

يمكن للإدارة أن تظهر التزامها بالجودة عن طريق تنظيم يوم خاص بالجودة كل عام على سبيل المثال يوم الجودة بالخدمة العامة محدد رسمياً يوم 31 أكتوبر كل عام وهذا يعتبر فرصة للإدارة لكي تزيد من تقوية قيم الجودة في المنظمة من خلال الأنشطة التي يتم تنفيذها في هذا اليوم وفي الاحتفال بيوم الجودة يمكن للإدارة أن تنظم أنشطة مختلفة تتعلق بالجودة زيادة الوعي بتحسين الجودة التي قامت

بها الإدارة ومن هذه الأنشطة احتفالات القسم ودورات التدريب مثل الأحاديث والحلقات الدراسية حول الجودة ومعرض الجودة واحتفالات للتكريم والتقديم التي تقوم بها دوائر ضبط الجودة . والشكل التالي يوضح دعم الإدارة العليا لتنظيم يوم للجودة :

شكل رقم (19) دعم الإدارة العليا لنظم يوم الجودة



3-3 التخطيط الاستراتيجي للجودة :

إن التخطيط الإستراتيجي الفعال يعد أمراً حتمياً لإنتاج مخرج جودة كما أنه تمكن الإدارة من تحديد عملائها وأولوياتهم وبالتالي تحديد أنواع المخرجات، وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات وهي:

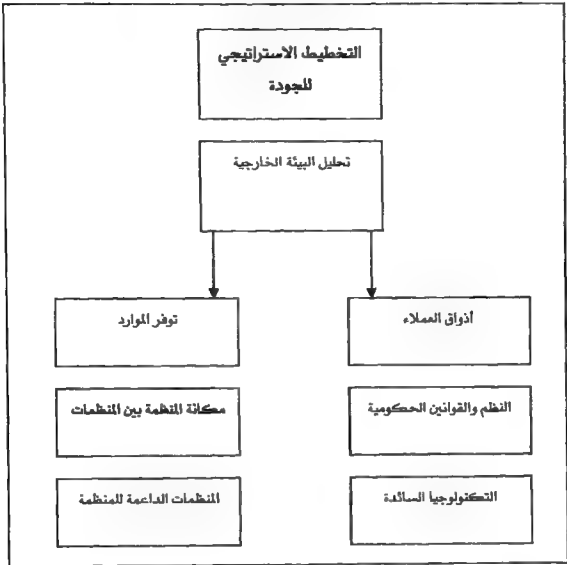
- تحليل البيئة الخارجية.
- تحليل البيئة الداخلية.
- صياغة رؤية تنظيمية.
- صياغة أهداف الجودة.
- التعرف على أنشطة التحسين.

3-3-1 تحليل البيئة الخارجية :

يمكن تحليل البيئة الخارجية للإدارة من خلال التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف الجودة كما يمكنها من متابعة التهديدات والتحديات الكامنة التي قد تعوق تحقيق أهداف الإدارة كما أن مثل هذه المعلومات تمكن الإدارة من إتخاذ إجراء تصحيحي مبكر للتغلب أو الوقاية من التهديدات التي تمنع أهداف الإدارة. وفي تحليل البيئة الخارجية يجب على الإدارة أن تولي إهتمامها للتحديات الهامة التي تؤثر على توجهاتها وهي الفرص والمهددات ومن هذه التغييرات :

- 1- أذواق وأوجه التفاضيل لدى العملاء.
- 2- السياسات والقواعد والقوانين الحكومية.
- 3- التكنولوجيا السائدة.
- 4- مكانة المنظمة الاقتصادية والاجتماعية (موقف المنظمة من المنظمات المماثلة).
- 5- توافر الموارد (القوى البشرية والمواد)
- 6- المنظمات الداعمة للمنظمة.

والشكل التالي يلخص مكونات عملية تحليل البيئة الخارجية
شكل رقم (20) تحليل البيئة الخارجية للمنظمة



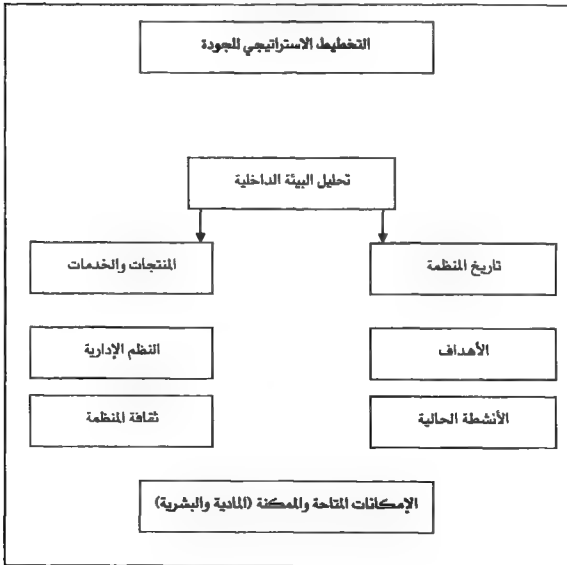
2-3-3 تحليل البيئة الداخلية:

ويهدف هذا التحليل إلى قياس قدرة الإدارة في الاستجابة إلى البيئة الداخلية مثل إفضليات العملاء التي أصبحت ملحة أو عقبات تعوق عمل الإدارة ، كما تحدد نقاط القوى في الإدارة التي يمكن التركيز عليها لتحقيق أهداف الجودة وكذلك نقاط الضعف التي تتطلب اهتماماً مباشراً ويجب أن يكون هذا التحليل شاملاً ويركز على الجوانب التنظيمية الرئيسية وهي :

- الأهداف الموضوعة والبرامج والأنشطة الخاصة بالإدارة.
 - المنتجات والخدمات.
 - الكيان التنظيمي.
 - نظم القيمة والفلسفة والثقافة.
 - توافر الموارد مثل القوى البشرية (العاملة) والتمويل والتكنولوجيا والمعدات
 - المعلومات والأنظمة الإدارية وغيرها من الأنظمة المساندة.
- ويوضح الشكل التالي البيئة الداخلية للمنظمة.

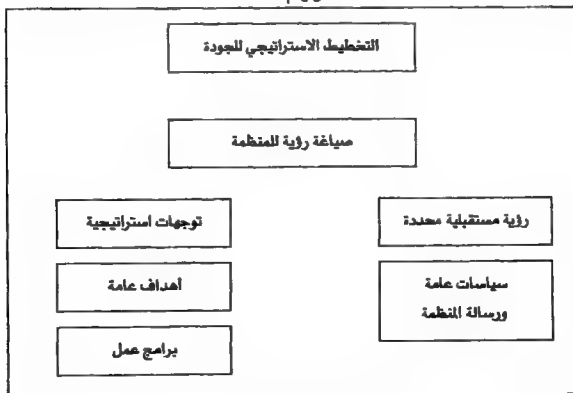
شكل رقم (21)

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة



بعد تحليل البيئة ينبغي على إدارة وكل قسم صياغة رؤية ، وهذه الرؤية التنظيمية عبارة عن بيان تطلعات المنظمة والتوجيه الاستراتيجي الكلي الذي يضمن نجاح المنظمة وهذه الرؤية تزود بالتوجيه وبالتركيز على المرجعيات التي يجب أن يشارك فيها كل عضو في المنظمة في كل أنشطة الجودة المتكاملة على جميع مستويات التشغيل وهذا يؤدي إلى إنشاء هدف عام أو ثبات المقصد في أنشطة الإدارة . والذي بدوره يؤدي الى اكبرفاعليه في التنفيذ وبيان الرؤية في مالميزيا (كمثال) في عام 2020 هو: بحلول عام 2020 سيصبح المجتمع الماليزي واثقاً بنفسه يمتلئ (بفيض) من القيم الأخلاقية والروحية ومجتمع يتسم بالديمقراطية والليبرالية والتسامح والرعاية والعدالة الاقتصادية وتقدم رفاهية وملكية كاملة للأقتصاد القائم على التنافس والديناميكية وقوة الدفع والحركة. ويجب صياغة هذه الرؤية صياغة واعية لضمان أن يتم تحقيقها كما هو مخطط لها ويجب أن تتسم بالصفات المميزة كالوضوح وسهولة الفهم وأن يكون لها تأثير داخلي ومصدر لالهام العاملين تثير التحدي (التفكير) إذن يمكن تلخيص ذلك في الشكل ادناه :

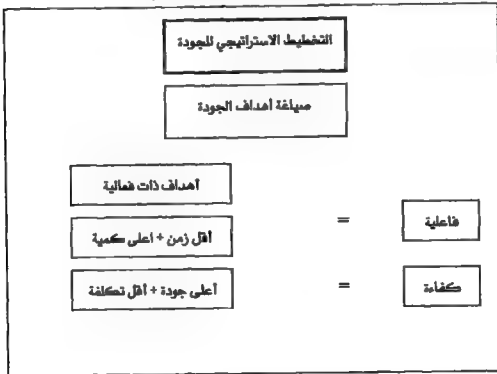
شكل رقم (22)



3-4 صياغة أهداف الجودة:

يلي صياغة الرؤية تحديد أهداف الجودة والتي يجب أن تشتمل على معايير الجودة التي تتوقعها الإدارة لضمان تحقيق الرؤية وهذه الأهداف تصلح كأساس للتعرف على أنشطة تحسين الجودة ، ويجب أن يتضمن بيان أهداف الجودة أربعة عناصر وهي (النوعية ، الكم ، الوقت والتكلفة). وينبغي أن يكون الهدف من ذلك محدداً وقابلًا للقياس وقابلًا للإنجاز وواقعياً وله وقت محدد. وكمثال من أهداف جودة إدارة الخدمات (تقليل وقت الانتظار على الشباك) أمام الموظف من 45 دقيقة إلى 15 دقيقة في فترة ستة شهور دون تكلفة زائدة.

شكل رقم (23) صياغة أهداف الجودة



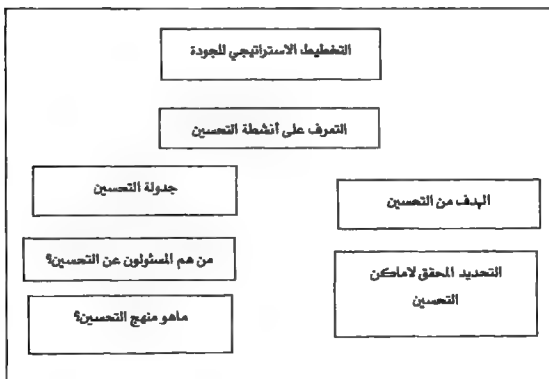
3-5 التعرف على أنشطة التحسين :

وتتحقق أهداف الجودة من خلال تنفيذ أنشطة التحسين وتحتاج الإدارات إلى تحديد أنشطة تحسين ملائمة تتسجم مع إجراءات التشغيل وقد تكون تلك الأنشطة شبكة عمل للإجراءات من أجل إعادة مراجعة أنظمة الجودة وتحسين

إجراءات العمل . وتحديث المعايير الإجرائية . وتتطلب أنشطة التحسين خطة تفصيلية (مفصلة) من أجل تيسير التنفيذ . كما يلزم جدولاً للتنفيذ لتمكين الإدارة من متابعة التقدم في تلك الأنشطة من وقت الى آخرى وعدد تخطيط أنشطة التحسين. وهناك عوامل عديدة تتعلق بكل نشاط تحتاج إلى تفسير (عن طريق الإدارة) الى العاملين ومن بينها:

- 1- الهدف من أنشطة التحسين.
 - 2- مكان تنفيذ كل نشاط.
 - 3- جدول التنفيذ.
 - 4- العاملون الذين يقومون بالتنفيذ.
 - 5- المنهج المستخدم.
- الشكل أدناه يلخص التعرف على أنشطة التحسين.

شكل رقم (24) التعرف على أنشطة التحسين بالمنظمة



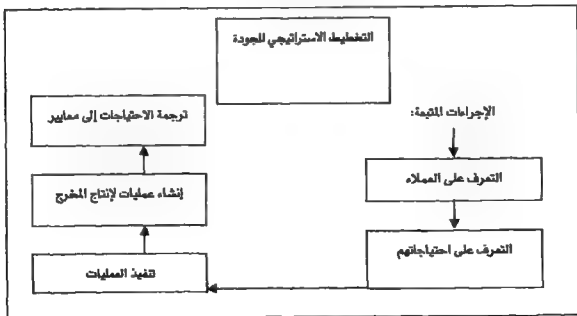
3-6 التركيز على العميل:

يتم تحديد الجودة عن طريق العميل (أساس الجودة هو العميل) فمخرج الجودة هو الذي يفي بالهدف الجماعي اي العملاء على هذا يطلب من إدارة الجودة الشاملة أن تركز على عملائها في ما يقومون به من عمل وتحتاج الإدارة الى التعرف على احتياجات العملاء مسبقاً قبل أن تنتج مخرج جودة وهذه الاحتياجات (المتطلبات) تصلح كأساس في تحديد سمات المخرج (المنتج) والعمليات المطلوبة . وهي:

- التعرف على العملاء.
- التعرف هذه احتياجات العملاء.
- ترجمة هذه الاحتياجات الى معايير مخرج جودة.
- إنشاء العمليات الخاصة بإنتاج المخرج.
- تنفيذ تلك العمليات.

وعند تنفيذ تلك الخطوات العديدة يجب إنشاء نظام إدارة جودة لكل خطوة حتى يمكن تنفيذها بفاعلية وكذلك اتخاذ إجراء تصحيحي فوري إذا ظهرت عيوب في أي مخرج. والشكل أدناه يوضح هذه العمليات كالاتي:

شكل رقم (25) التركيز على العميل



أ- تحديد العملاء :

هذه الخطوة تمكن الإدارة من تركيز جهودها ومواردها ناحية توفير الخدمات للعميل المحدد وبصفة عامة تمتلك الإدارات الحكومية عدد كبير من العملاء ويصعب عليها توفير الخدمات لترضيهم وتتعد هذه المشكلة عندما تكون الموارد غير كافية أو تكون هناك عقبات إجرائية . ومن ثم يمكن أن تكون لدى الإدارة قائمة بالعملاء تقوم بتصنيفهم بحسب الأولويات وتصلح هذه القائمة كمرجعية عند تقديمها للعملاء.

ب- تحديد متطلبات العملاء :

تتنوع احتياجات العملاء وتختلف تبعاً لأنواع المخرجات والوقت والمكان وعدد من العوامل الأخرى لذا فمن المهم للإدارات أن تتعرف على احتياجات العملاء بدقة وهذا يمكن أن يتم من خلال الاستبيان والحوار والمقابلات الشخصية وتلقي الاقتراحات من العملاء.

ج- ترجمة متطلبات العملاء الى معايير مخرجات جودة :

إن متطلبات العملاء التي تم تحديدها تحتاج الى ترجمتها لمعايير مخرجات جودة ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وقابلة للقياس كلما أمكن وهذا يضمن أن أفراد الإدارة قادرون على تفهم هذه المعايير فعلى سبيل المثال إذا كان العميل يتطلب خدمة سريعة عند الشباك فأن هذه الحاجة يجب أن تترجم إلى معيار الزمن الذي يكون خمس دقائق، 10 دقائق، الخ....

د- إنشاء عمليات خاصة بإنتاج المنتج:

يجب أن تصاغ إجراءات العمل بما يتفق مع المعايير المحددة في إنتاج مخرجات جودة بجانب ذلك يجب تحديد معايير الجودة المطلوبة وبذلك يمكن أن يتم تلافي أخطاء العاملين.

هـ- تنفيذ العمليات:

تتضمن تلك الخطوة تنفيذ عمليات التشغيل من أجل إنتاج المخرج المطلوب، فيجب على الإدارة أن تقوم بفحص (تفتيش) خاص بالجودة لكي يتم الوفاء بمعايير

أن التدريب في مجال الجودة يعد مرحلة أولية أو أساسية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم ومشاركة العمال المهرة وذوي المعرفة، والعاملين ذوي المعرفة تكون أخطاؤهم البشرية أقل وبالتالي ضمان مخرج (منتج) خالي من العيوب. وفي برنامج التدريب على الإدارة القيام بعملية التثوير لأفرادها بشأن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وسياسات الجودة والإستراتيجيات الإدارية فالوعي بذلك يزيد حتماً إلزام العامل وتقلل من معارضته للتغيرات الناشئة عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ونظراً لأن الإدارات تعمل في بيئة دائمة التغير فيجب أن يكون التدريب عملية مستمرة لكي يتم إعداد العاملين بما يواجه التحديات الناتجة عن تلك التغيرات. ويجب أن يتم التدريب بأسلوب منهجي وبما يتماشى مع سياسة الجودة بالإدارة والخطوات العديدة التي يجب اتباعها عند تنفيذ التدريب وهذه الخطوات هي :

- صياغة خطة رئيسية حول التدريب بما يتفق مع سياسة الجودة للإدارة
- تحديد الأفراد المسؤولين.
- تحديد أهداف التدريب.
- إنشاء كيان تنظيمي للتعامل مع التدريب.
- تحديد احتياجات التدريب.
- تنظيم برامج تدريب وإعداد مواد التدريب.
- تقييم النجاح في برامج التدريب.
- مراجعة فاعلية برامج التدريب.

أ- صياغة خطة رئيسية حول التدريب بما يتفق مع سياسة الجودة للإدارة
استناداً إلى سياسة الجودة بالإدارة ويجب أن تتفق الخطة مع مبادئ وأهداف
سياسة الجودة ويجب أن يكون جميع الأعضاء العاملين على علم بها.

ب- تحديد الأفراد المسؤولين عن التدريب :

تقوم أهداف التدريب على معيار جودة المنتج أو الخدمة المطلوبة وينبغي أن
توضح احتياجات العميل توضيحاً فعالاً لجميع الأفراد العاملين وتحديد جوانب العمل
التي تستدعي الانتباه و الإجراءات والقواعد التي تحتاج الى تعديل وتحديد التغيرات
التي يجب إجراؤها مستقبلاً.

ج- تحديد أهداف التدريب:

ينبغي للمؤسسة أن تحدد أهداف واضحة للتدريب ولما تريده من التدريب
حسب خطتها للعمل.

د- إنشاء كيان تنظيمي للتعامل مع التدريب :

يجب على الإدارات إنشاء كيان تنظيمي يتعامل مع برامج التدريب للعاملين
خاصة بالجودة فعلى سبيل المثال تقوم وحدة (شعبة) للتدريب لهذا الغرض. ويجب أن
تؤكد برامج التدريب على المعرفة أو المهارات المتخصصة والتي يقوم بها خبراء في
مجالاتها.

هـ- تحديد إحتياجات التدريب :

ينبغي على الإدارات أن تحدد بوضوح إحتياجات التدريب المتعلقة بأنواع العمل
المختلفة المنفذة والقضايا التي تحتاج الى النظر فيها تشمل مايلي :

- تحديد إحتياجات التدريب.
- معيار الخبرة المطلوبة.
- فترة التدريب.
- الحاجة إلى الإسراع بالتدريب (تنفيذ التدريب).
- عدد الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الافراد المسؤولين عن التدريب.

• الموارد المطلوبة.

و- تنظيم برامج تدريب وإعداد مواد التدريب :

ينبغي أن تتفق برامج ومواد التدريب مع أهداف واحتياجات الإدارة وينبغي أن تتناول تلك البرامج الجوانب الأربعة الآتية :

• هدف التدريب الذي يجب ان يكون محدداً بوضوح.

• مضمون التدريب.

• طرق التدريب.

• المعلم المسئول عن برامج التدريب.

ز- تقييم النجاح في برامج التدريب :

الموظفون المسئولون عن التدريب (رؤساء الإدارات والمديرون والمشرفون) ينبغي عليهم تقييم برامج نتائج التدريب ويجب أن تستهدف التغذية الراجعة من التدريب تحسين برامج التدريب المستقبلية.

ر- مراجعة الفاعلية في برامج التدريب :

من وقت لآخر ينبغي على الإدارة العليا لكل إدارة او قسم مراجعة الفاعلية العامة لخطة التدريب الاساسية للأفراد بما يضمن إمكانية تطبيقها أو صلاحيتها للأحتياجات والمواقف الراهنة. إن المعرفة والتقدير دالة هامة في إتجاه نجاح إدارة الجودة الشاملة أي أنها توضح مدى التقدير للعاملين الذين حققوا تميزاً وتفوقاً في عملهم ويمكن الحصول على نتيجتين إيجابيتين نتيجة لهذا التقدير تتمثل في :

أولاً : أن العاملين الذين ينالون التقدير يشعرون بالسعادة في أن إنجازاتهم وما قاموا به من عمل كان محل تقدير إداراتهم وهذا يشجعهم على مزيد من السعي لتحسين ادائهم مستقبلاً كما أن التقدير يزيد الإحساس بالفخر والاعتزاز في وظائفهم . ويعد هذا عاملاً دافعية قوي.

ثانياً : إعطاء الجوائز بعداً بيانياً وتقديراً للسلوك المطلوب من جانب العاملين وهذا يؤدي الى تيسير تعديل العاملين لسلوكهم للوفاء بالتوقعات المطلوبة من جانب

إداراتهم. ويجب على إدارة القسم أن تنشئ نظام تقدير مناسب بما يتفق مع احتياجاتها. وأن تكون أهداف هذا النظام ما يلي :

1- تقدير أداء التقوى من جانب العامل أو مجموعة العاملين حتى يكون أكثر التزاماً بتحسين الجودة.

2- أن يعيد التأكيد على الأنماط السلوكية المطلوبة في الإدارة.

3- أن يعد بيان من الإدارة بالالتزام بتحسين الجودة.

وتحتاج الإدارة إلى إيجاد معايير واضحة بالنسبة لمنح التقدير. وهذه المعايير ينبغي أن تكون معلومة للجميع لتجنب أي شكل من أشكال سوء الفهم. ويمكن منح التقدير بأشكال مختلفة مثل خطابات التقدير، هبات نقدية، منحة فرصة لحضور برنامج تدريبي، منحة خاصة للأستمتاع بالبرامج الترويحية التي تقدمها الإدارة، تقديم جائزة، إجازة استثنائية احتفال تكريم خاص لمتلقي الهدية، عضوية مجانية في أندية الخدمات المدنية أونادي الإدارة إختياره كأحسن عامل في هذا الشهر، نشر اسمه وإنجازاته في مجلة الإدارة أو نشراتها.

8-3 العمل الجماعي :

يعد العمل الجماعي بين موظفي الادارة قوة موحدة لضمان نجاح الادارة في جهودها لتحسين الجودة ويتواجد العمل الجماعي اذا كان هناك تعاون والتزام واندماج كلي من جانب العاملين. ونظراً لأن المشكلات الخاصة بإجراءات العمل معقدة فلذا يجب تجربتها عبر الأقسام والنظم لأنها تتجاوز قدرة أي فرد والطريقة الوحيدة للتعامل الجماعي مع هذه المشكلات يمكن الادارة من الاستفادة الكاملة لنقاط القوى والموارد لديها ومزايا اسلوب عمل الفريق ذوي المعرفة والمهارات والخبرة المناسبة من التعامل مع المشكلات بفعالية. وأنها تعزز مستوى الرضاء الوظيفي والأخلاقي للعاملين حيث إنه تمنحهم الفرصة لحل المشكلات معاً. وإن المشكلات التي تتجاوز الحدود الإدارية والوظيفية يمكن التعامل معها على نحو أكثر سهولة

وفاعلية. والتوصيات التي يقدمها أعضاء الفريق يرجح تنفيذها أكثر من الاقتراحات الفردية والعمل الجماعي يعزز الجوانب الثلاثة لعملية تحسين الجودة وهي:

- 1- إنها تيسر تبادل المعلومات والأفكار بحرية.
- 2- أنها تبني الثقة بين العاملين.
- 3- أنها تحسن الاتصال داخل الإدارة. أن الاشتراك في الأنشطة الجماعية يعطي للعاملين الفرصة للمشاركة وتبادل المعرفة والخبرات.

والمعلومات والأفكار بعضهم بعضاً ومثل هذه العملية تمكن كل فرد من إنتاج أفكار جديدة وابتكارية ومستحدثة تتعلق بتحسين جودة العمل، حيث يوجد في البيئة تشجيع نشط للأنشطة الجماعية فإن العاملين تنمو لديهم الثقة بسرعة ويشعرون بالحرية والمصادقية في تنفيذ مسؤولياتهم وفي نفس الوقت يكونون قادرين على اتخاذ القرارات بسرعة وبحكمة وأيضاً تطوير مواهبهم وإمكاناتهم نحو تحسين الجودة المستمر. وإنشاء الثقة بين العاملين ييسر تيسير كبير عملية الاتصال داخل الإدارة فإن الأقسام وكذلك الوحدات تستطيع أن تتصل بحرية مع بعضها البعض بما يؤدي إلى المشاركة في البيانات والمعلومات وغيرها من المصادر وبالتالي يكون هناك تحسناً هائلاً في أداء الإدارة بفضل تنمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الأقسام والوحدات وإيجاد أو إنشاء جو تواصل بين العاملين للعمل كفريق ويمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات المختلفة من بينها :

1- حملات لإثارة الوعي بالجودة :

إن أهداف حملات الوعي هي لفت إنتباه العاملين وجعلهم يدركون أهمية فرق العمل في المنظمة وحملات الوعي قد تتخذ شكل مباحثات وأفلام فيديو ونشرت وكتيبات وبصفة عامة ينبغي على تلك الحملة أن تؤكد تأكيداً مناسباً على عدة جوانب مثل :

- مفهوم العمل الجماعي.
- المكاسب بالنسبة لأداء العمل الفردي.

• المكاسب للمنظمة.

• دور الفرد في صنع نجاح فريق العمل.

• أشكال الدعم التنفيذي.

2- تنظيم دورات تدريبية :

تنفيذ دورات تدريبية لأعداد العاملين بالمهارات والمعرفة الاساسية للعمل كفريق ومن خلال التدريب يمكن لهم أن يساهموا مساهمة إيجابية كأعضاء و برامج دورات التدريب يمكن للأدارة أن تشدد على المهارات التالية :

• مهارات القيادة.

• تحديد الاهداف والانشطة.

• مهارات الاتصال.

• أساليب حل المشكلات.

3- إنشاء كيانات للعمل الجماعي :

من أساليب تشجيع العمل الجماعي بين العاملين انشاء كيانات للعمل الجماعي فيجب على الادارة أن تقيم كيانات متعددة مثل فريق العمل قوة المهام دوائر تحكم الجودة .. الخ وكون العاملين أعضاء في تلك الكيانات فيمكنهم أن يقدموا أفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بتحسين الجودة مباشرة الى الادارة ويحفزهم على ذلك أن تلك الكيانات تعمل كأدوات توجيهية لأفكارهم ومقترحاتهم بطريقة أكثر منهجية وأشد فعالية ومن الجانب الآخر تستطيع الإدارة أن تواصل سياسة جودة الإدارة من خلال تلك الكيانات.

4- تفويض السلطة لفريق العمل:

من أجل تحقيق نتائج متميزة على الإدارة أن تفوض السلطة لفريق العمل ونظراً لأن العاملين يعملون بحرية فإن تفويض السلطة تجعلهم أكثر إبداعية وأسرع في حل المشكلات وتفويض السلطة يمكن أن يتخذ عدة أشكال من بينها :

1- تفويض فعال.

2- تقديم تيسرات وموارد عمل كافية.

- 3- إعطاء مزيد من الثقة للعاملين للقيام بمهام أكبر وأكثر أهمية.
 - 4- السماح لفرق العمل الاندماج بطريقة مباشرة في عملية صياغة أهداف الجودة للإدارة.
 - 5- التقدير وإعطاء الحوافز :
- يجب تقدير فرق العمل الناجحة من قبل الإدارة للأعتراف بما حققوه من أنجاز وتظهر الإدارة تقديرها تجاه تلك الإسهامات ولروح الفريق ومن جهة أخرى تجعل العاملين أكثر دافعية وأكثر التزاماً تجاه فرق العمل إذن فإن العمل الجماعي يتطلب:
- تدريب على اليات العمل الجماعي.
 - تدعيم الاتصال بين الافراد.
 - زيادة الرضا الوظيفي والانتماء.
 - تبادل الخبرات لحل المشكلات.
 - سهولة حل المشكلات.
 - اتخاذ قرارات أكثر رشداً.

3-9 قياس الأداء :

إنطلاقاً من مقولة أن الأداء الذي لا يقاس لا وجود له فإنه يجب تدعيم عملية تحسين الجودة في المؤسسات الحكومية بنظام قياس أداء جيد يوفر التغذية الراجعة للإدارة حول ما تحقق من تقدم وإنجاز وهذه المعلومات ذات أهمية وظيفية في إجراءات التخطيط المستقبلية ومن أجل ضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب على الإدارات الحكومية إيجاد أنظمة قياس أداء لكل نوع من المخرجات أو الخدمة المقدمة ويوفر نظام قياس الأداء بيانات ومعلومات هامة حول أداء عمليات العمل التجارية (الراهنه) التي يتم تنفيذها ويمكن توظيف تلك المعلومات بعدة طرق من بينها:

- 1- تحديد موضوعات الضبط وهي السمات المميزة للجودة بالنسبة للمنتج الذي تود الإدارة التحكم فيه :

لكل نوع من المنتجات المنتجة ينبغي على الإدارة اختيار سمات مميزة للجودة التي تحتاج إلى الضبط ويجب أن تتطابق واحتياجات وتوقعات العملاء والسمات التي يركز عليها القياس هي المتانة , الاستمرار بالخطوط الزمنية.

2- تحديد معايير الجودة وأهدافها :

يلزم على الإدارات أن تحدد معايير وأهداف الجودة لكل منتج والتي تتطابق مع السمات المميزة للجودة التي تم تحديدها وأن تضمن عكسها بصورة حقيقة مستوى تفوق الجودة الذي يؤدي الى رضا العميل.

3- إنشاء ميكانيزمات أو اليات للقياس :

من أمثلة معايير وأهداف الجودة ميكانيزمات وتوجد مكونات في نظام قياس الاداء أحدهما وحدة القياس والاخر جهاز جمع المعلومات بالنسبة لوحدة القياس يجب أن تتمشي مع طبيعة سمات الجودة المقاسة ومن أمثلة وحدات القياس ما يأتي :

موضوع التحكم	وحدة القياس
المتانة (المعدات)	عدد السنوات التي يمكن أن تعمل فيها المعدات بفاعلية
الخطوة الزمنية	خدمة الشباك بداية وقت خدمة الشباك بدقة في القياس بعملها كل يوم

جهاز القياس هو أداة لجمع المعلومات في شكل كمبيوتر أو أفراد يشتركون اشتراكاً مباشراً في العمل في الواقع يمكن اعتباراً أدوات الاستبيان والمقابلات من هذا القبيل نظراً لأنها تتصل بقياس رضا العميل.

4- تحديد شبكة معلومات الأداء :

من المهم أن البيانات والمعلومات التي تم تجميعها ان تتصل اتصالاً مباشراً بصانعي القرار.

3- 10 تأكيد ضمان الجودة :

وفي كل الأحوال فإن إيجاد نظام لقياس الأداء وتقويمه يقتضي بالضرورة توافر مايلي :

1. معلومات كافية وواضحة لقياس الأداء الحالي.
2. معايير قياس عملية الاداء الحالي.
3. تحديد فجوات الأداء.

4. تحديد مشاكل فجوات الأداء.

5. تحديد العمليات والأنشطة المتعلقة بفجوات الاداء والجودة

6. إجراء تصحيحي لمعالجة الأداء والجودة .

يعني هذا المبدأ بتركيز الإدارة على التأكيد من تفعيل عمل المبادئ الستة السابقة في الواقع العملي . وأن هذا التفعيل يؤدي في النهاية الى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة. وحتى يتحقق ذلك لابد من أن تضع الإدارة نظاماً لضمان الجودة ويكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو المنتج والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها وذلك في كل مراحل وأنشطة وعملياته وإجراءاته وبالتالي فإن هذا النظام لابد أن يعتمد على منع الخطأ قبل حدوثه في مراحل التصميم والانتاج وتقديم الخدمة أو المنتج الى العميل. وحتى يكون هذا النظام فعالاً لابد من توفر مايلي :


مجموعة من النظم الادارية الوقائية التي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وغالباً ما تتمثل هذه النظم في إجراءات المتابعة والتقييم المستمر. مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة والتي تعتمد بشكل أساسي على اجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم و مجموعة الاجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الادارة وبرامجها وأنشطة المنظمة ومجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمة من بداية التعرف على احتياجات العميل , ومروراً بالتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة الى العميل. وضمان عملية التحسين المستمر.

وخلاصة ما سبق أن ضمان الجودة يتطلب توافر مايلي :

- نظم إدارية وقائية.
- إجراءات التحسين المستمر.
- إجراءات التنسيق والتكامل.
- إجراءات متابعة وتقييم العمليات.
- ضمان عملية التحسين المستمر.

هوامش ومصادر الفصل الثالث

1. الشامى . احمد محمد ، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية ، الإداري ، العدد 76 ، مارس 1999م.
2. العزاوى . محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م
3. Geo ffery D. Dohenty ، تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون ، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر ، دمشق 1999م.
4. زاهر . ضياء الدين . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة . الطبعة الأولى 2005 م.
5. مصطفى أحمد ، محمد الأنصاري ، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، قطر ، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002م.
6. مصطفى أحمد سيد إدارة الجودة الشاملة والأيزو دليل عمل كلية التجارة ، بنها ، الزقازيق، 1998م.
7. محمود عز الدين عبد الهادي ، نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية ، المؤتمر السنوي الثالث عشر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 2005م.



الفصل الرابع

الجودة من منظور إسلامي

1-4 مقدمة:

ان الاسلام مبني علي الجودة والاتقان، من عقيدة وشرعية واخلاق، كفلسفة للكون والانسان والحياة، بدءاً من خلق السماوات والارض وابداعها كما يقول عز وجل في محكم تنزيله ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ذَلِكَمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَأَعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ لَا تَذَرِكُمُ الْأَبْصَارُ وَهُوَ يُذَرِكُ الْأَبْصَارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ قَدْ جَاءَكُمْ بِصَآئِرٍ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِظٍ﴾ للإبداع البشري اثر ومظهر من اثار ومظاهر الابداع الرياني، بل انه وظيفة وم مسئولية وليس خياراً بشرياً قبله الانسان او رفضه، قوله تعالى: ﴿أَلَيْسَ الْإِنْسَانُ أَنْ يُشْرَكَ سُدًى﴾ ﴿36﴾ أَلَمْ يَكُنْ نُفُثَةً مِنْ مَّنِيٍّ يُسْتَنَّى ﴿37﴾ ثُمَّ كَانَ عَاقِبَةَ فَعَلَقٍ فَسَوَى ﴿38﴾ فَجَعَلَ مِنْهُ الزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالْأُنْثَى ﴿39﴾ أَلَيْسَ ذَلِكَ بِقَادِرٍ عَلَى أَنْ يُحْيِيَ الْمَوْتَى ﴿40﴾. ومن خلال البعد اللانهائي في قوله تعالى: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾.

2-4 مفهوم الجودة :

الجودة من (اجاد) أي احسن. يقال فلان تكلم فاحسن، وعكسه (تكلم فاساء) وعمل فاساء).

1. الجودة تعني الاتقان.

2. والجودة هي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع لا بالكم.

3. والجودة في المصطلح ارتبطت - اجمالاً - بالجوانب الاقتصادية والتنظيمية (الجودة الادارية)، الجودة التصميمية، الجودة الصناعية، الجودة الزراعية وغيرها.

3-4 الاحسان والجودة :

إذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الاحسان ونتيجته من نتائجه فإن الاسلام دعوة مطلقة للاحسان : قوله تعالى : ﴿صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ﴾ وفي قوله ﴿يُلَوِّكُمُ يَكُمُ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ اشارة واضحه الى أن الجزء يتعلق بكيفية الأداء وكذلك قوله تعالى : ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْشُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾. وفي قوله تعالى : ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾. إن الشكر لله على إبداع خلقه يفرض على الإنسان أن يكون محسناً مبدعاً في عمله وصنعيته ومهنته كائناً ما كان. وايضاً في قوله تعالى : ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُفُثًا فِي قَرَارٍ مُكِينٍ ثُمَّ خَلَقْنَا النُّفُثَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكُنُوسًا الْعِظَامَ أَهْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَبَارَكُ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ﴾. اشارة واضحه الى الاحسان والابتقان.

4-4 الإسلام يدعو إلى الجودة :

إن من البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع وأن يحض المحسن إلى الإحسان وهذا شأن منهج الله في دعوة الإنسان إلى الجودة والإبداع والإحسان، وصلى الله تعالى حيث يقول: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا﴾ ويقول الله تعالى أيضاً: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾، إن شمولية المنهج

الإسلامي وتقطيته لكل جوانب الحياة تواكبها دعوة إلى الجودة والإتقان على نفس الأمتداد والانساع. وبذلك يكون الإسلام منهج الشمولية والجودة والاتقان في عموميات الحياة وفروعها وتفاصيلها.

4-5 الجودة في التجارة :

اهتم الإسلام بالجودة في التجارة والمعاملات، وأمر أن تقضى في أحسن حال وأكمل وجه، وكثيراً من الآيات والأحاديث تحت على ذلك، وقد تضمن القرآن أطول آية في الدين من المعاملات التجارية، التي أصبحت أساسية في زماننا هذا، بحيث أصبح لها عدة مسميات، ومن مسمياتها القروض بانواعها، والإئتمان بأنواعه وغيره، ولقد ضمنت هذه الآية في سورة البقرة في قوله تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَعْتُمْ بَدْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكُتَبْ بَيْنَكُمُ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكُتَبْ وَلِيُمْلَئِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلِيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئاً فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهاً أَوْ ضَعِيفاً أَوْ لَا يَسْطِيعُ أَنْ يُمْلَئَ هُوَ فَلْيُمْلِئْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَن تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيراً أَوْ كَبِيراً إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكَمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا إِنَّا نَكُونُ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُهَا وَيُنْشِكُمْ عَلَيْكُمْ جَنَاحُهَا أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَاشْهَدُوا إِذَا بَيَّعْتُمْ وَلَا يَبْرَأَ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِن تَعَلَّوْا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾. ترشد هذه الآية عباد الله تعالى، لعباده المؤمنين إذا تعاملوا بمعاملات مؤجلة أن يكتبوها، ليكون ذلك أحفظ لمقارها ومقامها، وأضبط للشاهد فيها، وأن تكون تلك الكتابة، بالقسط والعدل ولايجر في كتابته على أحد، ولا يكتب إلا ما اتفقوا عليه، كما في الآية أيضاً أن يشهد مع الكتابة لزيادة التوثيق بشهود

الامر إلى غيره أهله فانتظروا الساعة) وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الأمين، فإذا تم تأدية الوظيفة بالأمانة والاخلاص المطلوبين، وجب على رب العمل سواء كان منظمة عامة أو خاصة بأن يوفي العامل أجره بقدر عمله فقد أوصي الإسلام أن يكن الاجر معلوماً لدى الأجير، أن نظرية الإدارة في الإسلام تدعوا إلى الرهق بالعامل، وعدم تكليفه بما لا يطيق كما في قوله تعالى : ﴿لَا يَكْفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ فالإسلام يرفض استغلال فائق العمالة أو تسخير العاملين فيما لا يطيقون دون دفع الأجر العادل الذي يتلاءم مع طبيعة العمل. أن روح العداء والانقسام الطبقي بين أصحاب العمل من جهة بما في ذلك الدولة الإسلامية نفسها كمنظمة إدارية، وبين العامل من الجهة الأخرى غير موجود في الإسلام. أن الحقوق الفردية الممنوحة للموظف والواجب الملقى على عاتق الدولة الإسلامية لجهة حماية الأفراد من الظلم لا يترك مجالاً لنزاع بين العامل وصاحب العمل. وتقوم الدولة الإسلامية بتوفير المحاكم ذات الاختصاص التي تفصل في الشئون العمالية والإدارية سواء كان في القطاع العام أو الخاص، بما يحقق العدالة للطرفين. أن الإدارة الإسلامية تذهب أبعد من ذلك بحيث أنها تراعي حجم العائلة للفرد، عند تحديد الأجر فتعطي المتزوج أكبر من العازب، وللعامل الحق في المطالبة بزيادة الأجور إذا لم تكفيهم والإسلام لا ينسى العامل إذا عجز عن العمل بسبب بالمرض أو كبر السن، فواجب الدولة الإسلامية توفير التأمين الاجتماعي لمواطنيها لمبدأ التكافل الاجتماعي في الإسلام، كمثال لذلك ما قام به القائد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين مر على باب قوم وعليه سائل يمسأل وهو شيخ ضريح، فضرب عمر رضي الله عنه عضدة من خلفه وقال له : من أي أهل الكتاب أنت؟ فقال: يهودي قال فما الجاك إلى ما أرى؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لادفعها. فأخذ عمر بيده وارسله إلى خازن بيت المال وقال له : انظر هذا وأشباهه، هو الله ما تصفناه عن اكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم وانما الصدقات للفقراء والمساكين، هذا من مساكين أهل الكتاب، فوضع عنه الجزية.

7-4 الإسلام والمشاركة في الإدارة (الشورى):

يشكل هذا المبدأ احدى مقومات وخصائص النظرية الإدارية الإسلامية، والمشاركة واجب والتزام في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ أن الله سبحانه وتعالى كرم بني آدم وحفظ لهم انسانياتهم وكراماتهم وذلك باشرافهم في الحكم والإدارة. لقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على الشورى فوضع اطار لهذه الشورى النظامية، فكون لها مجلس من اربعة عشر نقيباً يختارهم من اهل الرأي والبصيرة، ممن يشهد لهم بالعقل والفضل، وسلك الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم طريق الشورى أسوة بالرسول صلى الله عليه وسلم فكان ابوبكر رضي الله عنه اذ نزل به امر يريد به مشاورة اهل الرأي واهل الفقه، دعا رجالاً من المهاجرين والأنصار، مثل عمر وعثمان، وعلي وعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل، وابي بن كعب وزيد بن ثابت رضي الله عنهم وغيرهم. وذلك بغية أخذ مشورتهم والوقوف على آرائهم وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه لا يقطع أمراً عظيماً دون إستشارة أصحابه، بل كان هذا القائد الاداري العظيم من شدة حرصه على إشراك الناس في الحكم ينتخب، فلما سئل عن سبب ذلك قال: خشيت أن أخطئ فلا يكلمني احد منهم رهبة مني). أن مبدأ الشورى هو علامة بارزة في الإدارة الإسلامية، فإن من شأن هذا المبدأ أن يجعل العامل إيجابيا وفعالا ومساهما بدور بارز في إدارة مؤسسته كما يجعل المسؤولين في إدارة المنظمات الإدارية الإسلامية ملتزمين بها كفريضة فرضها الله في المجتمع المسلم، وكأنسوب يشرك الأفراد العاملين في تحمل المسئولية الإدارية مما يشجعهم على العمل والبذل والعطاء. والإسلام ترك كيفية تحديد اسلوب المشاركة من جانب العاملين في الحكم والإدارة لجماعة المسلمين، بما تناسب مع طبيعة العمل وحجمه والظروف المحيطة بالمنظمة، بما أن مجموعة العاملين في أي منظمة اسلامية

ملتزمون بالإسلام، عقيدة وسلوكاً، فإن احتمال تنازع السلطة بين كبار القادة الإداريين وبين العاملين هو أمر غير وارد الحدوث فالكل ملتزمون، والكل يعمل للصالح العام الإسلامي، وليس هنالك أغراض وأهداف ذاتية لمجموعة تتنافى مع أهداف مجموعة أخرى من العاملين، لذلك فإن موضوع المشاركة لن يجد معارضة من القادة الإداريين، كما يجد في المنظمات الإدارية المعاصرة، حيث تتصارع القوى المختلفة من أجل توسيع نطاق السلطة الممنوحة لكل منهم. إن المؤسسة الصناعية الخاصة في الإسلام لا تهدف إلى زيادة الإنتاج من أجل الزيادة وتضخيم دخل صاحب العمل والعاملين، فالإقتصاد الإسلامي يرفض مبدأ زيادة دخل الفرد وزيادة الدخل القومي إلى ما لا نهاية، كما هو الحال في إقتصاد الدول الصناعية الحديثة فالجميع في الدول الإسلامية مؤمن بمبدأ الشورى والمشاركة كأسلوب إداري سليم في المنظمة الإسلامية، والكل يؤمن بأن لصاحب العمل حقاً معلوماً، وإن للعامل حقاً معلوماً، والدولة الإسلامية ترعى وتنظم هذه العلاقة باستمرار.

4-8 الطابع الإنساني للقيادة الإدارية الإسلامية:

تتميز القيادة الإدارية في المنظمة الإسلامية بقوة الإيمان بالهدف، وبالحرص والاصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم والطامعين في ثواب الله عز وجل. كما تتميز أيضاً بالوسطية التي تتسم بالمهارة الانسانية وهي قيادة تحسن التصرف وتضع لكل حالة علاجها، وقد أوجز القائد الإداري عمر بن الخطاب رضي الله عنه وصفها فقال: (أن هذا الامر لا يصلح فيه الا اللين في غير ضعف والقوى في غير عنف)، وهي ليست قيادة تهتم بالإنتاجية على حساب العوامل الإنسانية، ولا هي قيادة تهتم باسعاد الفرد على حساب الانتاج، انها قيادة توازن بين الاثنين بحيث لا يتقلب جانب على الآخر. أن العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية هي مطلب اساسي يساهم في تلبية واشباع حاجات الفرد النفسية، حتى اذا ما اشبعت تلك الحاجات اصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله، وفي مقدمة هذه الحاجات النفسية احساس

- ينبه إلى مكانن الخطأ والقصور، وان يسعى إلى التضامن مع المسؤولين في المنظمة إلى علاج الموقف بما يرضي الله ورسوله.
2. أداء العمل بإخلاص وتقان وأمانة مستشعراً مسؤوليته أمام الله قبل مسؤوليته أمام رؤسائه، فالوظيفة أمانة وعهد.
3. إطاعة الرؤساء بالمعروف، والطاعة لولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها.

4-10 مقارنة بين الجودة الشاملة والجودة في الإسلام :

ستكون المقارنة بين المبادئ الأساسية للجودة الشاملة والنقاط الأربعة عشر التي أتى بها (وليم إدوار ديمينج)، وبين الجودة في الإسلام والتي تتبع من القيم والسلوك الذي يجب أن يكون متوافراً في الفرد الإسلامي كما أمر بها الإسلام في القرآن الكريم أو في السنة المطهرة. تم اختيار مبادئ (إدوار ديمينج)، لأنه يعتبر الأب الحقيقي لثورة الجودة الشاملة ومن الكتاب والمفكرين الأساسيين في الجودة الشاملة ولأن أي كتاب أو متناول للجودة الأساسية لديمنج والتي تشبه قواعد الطريق التي يجب اتباعها عند قيادة السيارة فهي يجب أن يتم اتباعها عندما يراد أن تتحقق الجودة وهذه الأهداف بالترتيب كالآتي:

4-10-1 مبدأ ديمينج الأول: أجعل الهدف ثابتاً :

بمعنى أن يكون هنالك هدف واضح يعرفه الجميع، هدف طويل المدى، ويجب معرفة الإجابة على السؤالين مالذي تفعله ؟ ولماذا يجب أن تفعله ؟ بالتالي يكون مربوطاً بمستقبل المنظمة وعلى استمراريته وتحقيق الأرباح وجعل الحيلة أفضل بالنسبة لعملائه بينما في الإسلام : الهدف الأساسي والنهائي من كل عمل هو التوسل إلى عبادة الله وتعمير الكون، من خلاف إشباع حاجات الفرد ويترتب على اعتبار مرضاة الله عز وجل هدفاً نهائياً، وجود حافز الوجدان الديني المستقر في أعماق النفس البشرية نجد أن المبدأ الإسلامي أشمل، لأنه يمثل عقيدة وسلوك ومنهج يقتدي به الفرد المسلم، بل لا يقتصر على العمل فقط في المنظمة بل يتعدى إلى

بالسوء، ولذلك وضع الإسلام النظام السياسي والاجتماعي، وهي الدولة الإسلامية لتتحمل المراقبة والمتابعة، وجعل الرقابة مسئولية الجماعة سواء الإدارة التنفيذية أو المجتمع بأكمله لقوله تعالى: ﴿وَلَكِنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ هنالك اتفاق في عدم الإعتماد على المفتش، عند ديمنج لأنها لا تصف شيئاً بل تزيد التكلفة، أما في المبدأ الإسلامي، فإنه ليس هنالك حاجة للتفتيش لأن الفرد المسلم بطبيعته يجب أن يكون متمسك بدينه ومتبع تعاليمه بالتالي لديه رقابة ذاتية تؤهله على أداء العمل بكل دقة وكمال دون الحاجة لمفتشين أو مراقبين، إلا في حالة تقصيره فإن المجتمع يكون رقيب عليه في فعله ويرده الى صوابه إلا أن التزام الفرد برقابته الذاتية تكفي لإدارة العمل بالوجه الصحيح دون وجود مفتشين. ويرى الكاتب أن المبدأ الإسلامي كما في تماماً.

4- 10- 4 مبدأ ديمنج الرابع: لا تجعل الشراء على أساس السعر فقط:

لقد كان هذا المبدأ مصدر إزعاج شديد لمدوبي المشتريات ولكن هنالك عدد من الشركات التي كشفت عدم جدوام لأن تكلفة أي شئ ليست ثمنه المبدئي، بل هي الثمن المبدئي مضاف إليه ما يتعين دفعه حياة المنتج كتكاليف الصيانة والإصلاح. إن شراء السلع الأرخص غالباً ما يؤدي إلى زيادة التكاليف الحقيقية وإن طريقة الحصول على التكلفة الأقل والإمدادات الأفضل هي العمل مع مصدر واحد للأمداد بالنسبة لكل جزء من الاحتياجات بشرط أن يتم في علاقة طويلة المدى لأنه حينها يطمئن هذا المصدر الى العمل المستمر ويكون بوسعه التركيز على تحسين نظامه من أجل إنتاج ما يتم طلبه بنفقات معقولة، وفي زمن معين وبذلك تستمر العلاقة طويلاً لأن الطرفين يستفيدان. بينما في الإسلام: أمر الله تعالى بالإتقان في العمل، وعدم الفس في السلعة وحسن المعاملة والبيع الافتراضي مما يجعل نوع السلعة المعروضة جيدة مثل قول الرسول صلى الله عليه وسلم (التاجر الأمين الصدوق، مع النبيين والصديقين والشهداء) وقوله صلى الله عليه وسلم: (رحم الله رجلاً سمعاً إذا باع وإذا اشترى، وإذا اقتضى) وعليه تكون السلعة جيدة

صلى عليه وسلم : (البيعان بالخيار، ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وأن كذبا وكتما محقت بركة بيعهما). ويرى الكاتب أن الأصل في التحسين والإتقان هو الإسلام.

4- 10- 6 مبدأ ديمعج السادس: أوجد برنامج للتدريب على المهارات :

التدريب على مهارات العمل متعلق بكيفية أداء الوظيفة هذا جزء منه والجزء الآخر يتعلق لماذا يتم أداء الوظيفة، وما لم يعرف الجميع لماذا يؤدون وظيفة ما، فإنهم لا يمكن أن يؤديوها بشكل جيد. كما أنهم يجب أن يفرقوا أهداف النظام وكيف تتسق مهامهم معه. إن التدريب أوسع نطاقاً في إدارة الجودة لأنه يشتمل على المهارات المحددة اللازمة والتدريب على العمل كفريق والاتصال، فلا جدوى أن يكون لدى العامل قدرة عظيمة جداً لكنه لا يملك المهارات الكتابية أو الشفهية التي يستطيع بها أن ينقل الفكرة إلى شخص ما يستطيع أن يفعل شيئاً بخصوصها، والعامل يحتاج إلى الثقة في الاتصال مع تلك الفكرة، وهذه الثقة تأتي من العمل داخل نظام أعلنت إدارته بوضوح إنها ترحب بكل الأفكار وأنها سوف تحترمها بينما في الإسلام التدريب أحد مكونات الدولة الإسلامية، ذلك لأن سنة التطور في أي عهد يستوجب إعداد معدد يؤهل للمناصب يجدارة واقتدار، فبدأ بتدريب الفقهاء وبعث بهم إلى الأنصار ليعلموا الناس دينهم ورأى الرسول (ص) أن اتساع الفتوح يقضي بأن يتعلم بعض أصحابه صنعة الدبابات والمجانيق والضبور أي صانع القتال، فأرسل إلى اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها، وكان أهل الطائف أول من رمى المنجنيق. ولقد أهتم الخلفاء بتنمية المعرفة لدى عمالهم في الولايات والأقاليم وقد كانت المدينة في أيام عمر أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقواد والأمراء، فلا يبعث إلى الأمصار إلا من تم اختياره وتدريبه. وقد كان موسم الحج في عهد عمر هي مواسم مؤتمرات تدريبية للولاة والعمال بالأمصار، يبحثون بما يلاقونه من مشاكل إدارية ويستفاد كل واحد منهم من خبرة الآخر، كما كانت الرسائل الطويلة التي يرسلها أبو بكر وعمر وعثمان وعلي إلى ولاياتهم، تحتوي على توجيهات إدارية وإرشادات تدريبية في أمور القضاء والمساواة بين الرعية وأنصافهم وحسن تدبير الأمور ودعوة

في ظل هذه القيادة له حرية كاملة في النقد والملاحظة في ضمان القضاء الإسلامي، وهذا امر جديد لم تكن تعرفه أمة من الأمم قبل الإسلام والقيادة في الإسلام قيادة روحية وسياسية في وقت واحد وهذه القيادة ليست من الأمور السهلة، فهي تتطلب مقومات لا بد أن تتوفر فيمن يتولى الإدارة، وليس ولي الأمر وحده هو المسؤول عن رعاية الأمة : بل كل في موقعه مسئول ويقول صلى الله عليه وسلم : (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) وقد أجمل سيدنا عمر بين الخطاب، وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإداري الرفيع نمط القيادة في قوله (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا الذين في غير ضعف والقوة في غير عنف)، إن القيادة في الإسلام تتسم بأنها قوية وسوية ووسيلة لا متسلطة وقظة، ولا هي متدخلة غير مواجهة، ولا هي ديمقراطية مطلقة في كل الأوقات. يخلص الكاتب إلى أن القيادة في إدارة الجودة وفي الإسلام لهما نفس المفهوم والمعنى وبالرغم من أن للقيادة في إدارة الجودة الشاملة مفهوم متطور. إلا أن القيادة في الإسلام ذهبت إلى أبعد مه كثيراً من حيث المسؤولية المترتبة عليها وما تضمنه من حقوق الأفراد ومشاورتهم، ولل فرد حرية النقد حتى إمكانية مقاضات هذه القيادة ضمن نظام إسلامي عادل، بل إن كل فرد قائد ومسئول عن ما يليه من أفراد، وبالتالي كل فرد له مسئولية محددة من تلك القيادة.

4- 10- 8 مبدأ ديمنج الثامن: أطرد الخوف :

طرد الخوف وبناء الثقة هي محض قضية إدارة وقد كتب (وليم شير كنباك) : (إن ما يضيع بسبب الخوف هائل جداً، ومع ذلك هو أحد الأشكال الخفية، وعليه فإنه لا ينال اهتمام الإدارة المباشر) إن الخوف وسيلة للسيطرة يتناقض بشكل مباشر ما يدعو له نظام (ديمنج)، فقد كان يصبر على أن جميع من يعملون في منظمة واحدة يجب أن يتعاونوا في جو من الثقة المتبادلة والاحترام، وهذا لا يكون ممكناً إذا كان هنالك خوف. إن نظام الإدارة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة أو في المكان الذي لا يوجد فيه - جو من الاحترام المتبادل - كما أوضح (شير كنباك)، لكي ينجح نظام إدارة الجودة يجب

أن يشمر الناس من كل المستويات بأنهم أمنين على أنفسهم وعلى وظائفهم لكي يتعاونوا تماماً ويقوموا بلقت الأنظار للمشكلات واقتراح الحلول لها. بينما في الإسلام : يجب أن تكون المعاملة حسنة وعادلة وبرحة والإهتمام بالرعية ونصحهم إذا أخطأوا وتشجيعهم إذا أصابوا، ومجادلتهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع بأرائهم هذه الصفات بل أكثر منها كانت متوفرة في رسول الله صلى الله وسلم وفي الخلفاء الراشدين. يقول الله تعالى : (واخفض جناحك لمن أتبعك من المؤمنين) ويقول تعالى : (ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن) و أوصى علي رضي الله عنه واليه على مصر فقال أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيك فإنك ألا تفعل تظلم ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده، ومن خصمه الله ادحض حجته، وكان لله حرياً حتى ينزع أو ينوب، وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمها في العدل وأجمعها لرضاء الرعية، لا يكون المحسن والمسنى عندك بنفس المنزلة سواء، فإن في ذلك تهديد لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة والزم كلاً منهم ما ألزم نفسه) كان عمر رضي الله عنه، يعرف شدته وشعور من حوله، فيتوجه في خشوع إلى الله ويقول : (اللهم إني غليظ قليني، اللهم إني ضعيف فقوني، اللهم إني بخيل فسخني). ويرى الباحث أن هنالك تشابه في المبدأين في عملية طرد الخوف لبناء الثقة، في مبدأ ديمنج ذكر صراحة. بينما في الإسلام إن حسن المعاملة والعدالة، والتعامل برحمة، كلهم يتضمنوا طرد الخوف، ويظهر ذلك ضمناً في تلك المعاني، وكلها تذهب بالخوف بعيداً وتجعل العلاقة قوية في مجال العمل أو غيره، وأن يقول العامل رايه حتى إذا كان ذلك يجعل رأي رئيسية أو قائده خطأ، ثم المجادلة بالتي هي أحسن حتى يعود المخطئ إلى صوابه، ويصح الرأي الذي يتماشى مع كتاب الله وسنة نبيه وإجماع المسلمين، أما في الأمور المباحة فلا حرج اتخاذ أيأ منهم طالما هنالك مصلحة عامة أو خاصة لذا نجد المبدأ في الإسلام أشمل وأدق.

4- 10- 9 مبدأ ديمنج التاسع: حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية:

إن معظم المنظمات الأمريكية مقسمة إلى شعب وأقسام وكل واحدة تتنافس مع غيرها من أجل مصلحتها الخاصة وكل قسم يحمي ميزانيته الخاصة، ويحاول أن يحصل على زيادة حتى لو كان من الممكن أن يتم إنفاق هذه الأموال على نحو أفضل في مكان آخر. هنالك مشكلة أخرى للمنافسة بين الشعب والأقسام هي سياسة الحروب الداخلية التي تحدثها حتماً هذه المنافسة إذا لم يستطيع القسم أن يبدو أفضل، فإن الشيء الأفضل بالتالي أن تجعل منافساً داخلياً يبدو أسوأ، ولا يهم ما يحدث للشركة فإذا أردت أن تجعل الناس يفكرون دائماً في مصلحة الشركة، فيجب أن تجعل ذلك ممكناً بالنسبة لهم، ولن يستطيعوا ذلك إذا فرضت عليهم أن يتنافسوا. بينما في الإسلام: في النظام الاجتماعي إقامة العدل بين الناس وتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والإدارة هي إحدى الوسائل التي تستخدمها الدولة الإسلامية للوصول إلى غاياتها ووظائفها. ولكي تتمكن الإدارة من مهامها ينبغي أن ترتبط بمبادئ المجتمع الإسلامي، فالإدارة مرتبطة بالبيئة الإسلامية، الفرد العامل ملتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية. الفرد المسلم في عمله أو منظمته يرى الله ويتقيه في كل خطوة، لديه خلفية أخلاقية إسلامية هي التي توجه سلوكه داخل المنظمة وخارجها. إن توافر البيئة الإسلامية من شأنه إيجاد المنظمات التي تضم عاملاً وموظفين مؤمنين متقين، يخشون الله ويعبدونه، ويطيعون أوامره ويجتنبون نواهيه عند تحمل المسؤولية الموكلة إليهم بذلك تسير المنظمة كما يريد المجتمع المسلم الملتزم بعقيدة الله وشريعته. ويرى الكاتب أن هناك إتفاق في الميدان بين الإسلام ومبدأ (ديمنج)، لأن التزام الفرد بمبادئ الشريعة الإسلامية، يعني أن يعمل بإتقان ويراعي مصلحة المنظمة ومصلحة المجتمع، وعليه لا تكون هنالك شعب وأقسام داخل المنظمة الواحدة تعمل كل منهم لمصلحتها الخاصة، بالتالي تحقق الغاية من تحطيم الحواجز بين الأقسام وتحقق أكثر من ذلك وهي مصلحة المجتمع ككل، والذي يعتبر أكبر مما أراده ديمنج في مبدأ.

4- 10- 10 مبدأ ديمنج العاشر: استبعد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج :

4- 10- 11 مبدأ ديمنج الحادي عشر: استبعاد الأهداف الرقمية والحصص النسبية :

إن الحجة في هذه النقطة هي نفس الحجة في النقطة العاشرة، إذا أن كل ما يجب فعله هو أن وضع هدفاً رقمياً، فلماذا لم تفعل ذلك العام الماضي ؟ لماذا لا تزيد هذا الرقم ويتم الحصول على إنتاج أكبر في نظام إدارة الجودة يكون الجميع على وعي بأنه يجب تحقيق الإنتاج ولا يهتم بالنسب الرقمية ويعمل على إشباع حاجات الفرد. ويرى الكاتب أن مبدأ الإسلام يتطابق مع مبدأ (إدورد ديمنج)، كما وأن مبدأ الإسلام أوسع وأشمل.

4- 110- 12 مبدأ ديمنج الثاني عشر: استبعاد عوائق الإستمتاع بالعمل يقول ديمنج : إن هذا سوف يعني القضاء على نظام التقدير السنوي أو نظام مكافأة التميز الذي يقسم الناس إلى مراتب، ويخلق المنافسة والصراع). أن التقدير السنوي ونظام مكافأة التميز يفعل مع الناس بالضبط ما تفعله المنافسة، إنه يرغمهم على أن يتنافسوا بصرف النظر عن أي شيء. إنك لا تستطيع أن تحصل على السعادة والزهو في عملك إذا كان الهدف الرئيسي هو أن تهزم شخصاً آخر لتحصل على نوع من المكافآت الخارجية، إنك تعرف بالفعل أن الدوافع الوحيدة التي تستمر مدى الحياة، والتي يمكن الاعتماد عليها هي تلك التي تأتي من الداخل، وإن أحد أقوى هذه الدوافع هو المتعة والزهو الذي ينبع من معرفة إنك قمت بفعل شيء على أحسن ما تستطيع أن تفعله وإن الهدف من إزالة كل العوائق السماح للناس بالشعور بالفخر والسعادة في عملهم أكثر من تقييمهم بينما في الإسلام : لا يوجد نظام التقدير السنوي أو نظام مكافآت يميز بين العاملين المعاملة كلها متساوية، يتم إشباع حاجات الأفراد النفسية، حتى إذا أشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله وفي مقدمة هذا الحاجات إحساس العامل بالطمأنينة وشعوره بالانتماء إلى المنظمة والإسهام في تحقيق أهدافها وشعوره بأن المسئولين يقدرون جهده ويعترفون له

الحلال. أما التحسين الذاتي فانه يعني الإتقان والذي هو مبدأ مهم من مبادئ الإسلام، ويرى الكاتب أن مبدأ التعليم والتحسين الذاتي موجود في الإسلام، ويدخل ضمن عقيدته وعبادته بالتالي يعمل الفرد المسلم على اكتساب العلم من المهد إلى اللحد، وبيتني بذلك الثواب من الله وأداء العمل بإتقان مما يجعل ممارسته للعمل أكثر سلاسة ومتعة طالما يراد به وجه الله ومما يترتب عليه تحسين وتطوير نفسه في كل مرة يؤدي فيها العمل.

4- 10- 14 مبدأ ديمنج الرابع عشر: أنجز عملية التحول :

أن معرفة الشئ بدون أن تضعه موضع الاستخدام لا يعني شئ ولا بد أن يتكامل ويتعاون الجميع لأنهم اذا تعاونوا فازوا وبالتالي تقوز المنظمة، بينما في الإسلام : الفرد لا يكتف ما يعرفه ويعمل بالتعاون مع الزملاء لتحقيق إنتاج المنظمة لتعم الفائدة لكل المجتمع. يرى المؤلف أن المبدأ في الإسلام ينطبق على مبدأ (ديمنج) بل ويفوقه لانه يحتوي على معانى اسمى وابعد في عودة ثمار ذلك علي المجتمع وكافة الأسرة، وكل ذلك من أجل رضا الله للفوز والنجاة في اليوم الآخر، وذلك الفوز العظيم. ويمكن القول ومن خلال دراسة المقارنة بين المبادئ التي اتى بها (ادوارد ديمنج) الأربعة عشر مبدأ، والقيم والمبادئ الاسلامية التي يحملها الاسلام، بأن جميع مبادئ ديمنج، موجودة في الاسلام. بل ومستمدة منه فهو الأصل لأنه جاء باكراً. بالتالي الاسلام يحتوي علي جودة شاملة وان المبادئ الاسلامية ليست مربوطة بعمل المنظمات او الامور الدنيوية فقط، لكننا مربوطة بعقيدة الفرد المسلم، بالتالي تؤدي علي اكمل وجه وإتقان ويكون التعامل مع العميل باحسن ما يكون او التعامل بدون كذب وبمصادقية ورضي، وبهذا تتحقق اعلي درجات من الجودة. وبالتالي يتحقق الفرض بأن كفاءة الفرد تزداد كلما كان ملتزم بالقيم والقيم الاسلامية، والتي هي موجودة في الاسلام، مما يعني انتاج اكثر جودة، بالتالي تكون المنظمة ناجحة في انتاجها، والتعامل بالإحسان وبالأخلاق داخل وخارج المنظمة، يعني نجاح



المنظمة خارجيا ، وبها وبذا يصبح المجتمع ناجح ومتكاتف ومتكافل ومتراحم، وهذا يذهب إلى أبعد ما تطلبه الجودة الشاملة في نطاق المنظمة الواحدة، ويصل الي المجتمع بآثره.

هوامش ومصادر الفصل الرابع

1. السلمي، على، تطوير اداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.
2. ابونبة، عبد العزيز وفوزية مسعد إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، الاداري، العدد 74، (سبتمبر 1998م).
3. هيجان، عبد الرحمن احمد، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية " الإدارة العامة، العدد 3، (ديسمبر 1994م).
4. حسنين، امير عمر، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على خدمات التعليم بالسودان. رسالة دكتوراة ادارة اعمال. جامعة النيلين. غير منشورة 2010م.
5. حمزاوي، لطفي فهمي، نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003م).
6. كيلادا، جوزيف، تكامل اعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).
7. زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة، الطبعة الأولى 2005م.

1-5 مقدمة:

أن المراقبة والتقييم يحددان إذا كانت المنظمة قد قامت بالتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة ام لا. ومن أهم المعايير والمواصفات المساعدة في هذا المجال ما يعرف بسلسلة الأيزو (International Standard Organization 9000) (ISO) وغيرها من المواصفات وبناءا على ذلك ظهرت العديد من الشهادات والجوائز التي تمنح لمن يطبق الجودة حسب المواصفات أو المعايير الموجودة في الانظمة المختلفة، وإن كان استلام أو الحصول على الجائزة ليس ضروريا للتأثير على المنظمة حتى تطبق الجودة.

2-5 الشهادات:

1-2-5 شهادة الأيزو 9000:

إن كلمة "أيزو" "ISO" تعني باليونانية يساوي، وذلك عكس ما يمتقده البعض أنها اختصار لاسم المنظمة العالمية للتميط. لكن هذه المنظمة اختارت هذا الاسم (ISO) رمز لها، أما اختصارها فيكون "IOS" وليس "ISO" وهذه المنظمة هي تنظيم عالمي غير حكومي وعبارة عن اتحاد لاجسام نمطيات وطنية ومكون من 95 عضواً وكذلك تعرف على أنها اتحاد فيدرالي للهيئات القومية لتوحيد القياس في البلدان المختلفة وأعضائها عددهم 90 دولة. يلاحظ أن المفهومين لهذه المنظمة "ISO" متفقان على أنها منظمة قومية، إلا انها اختلفا في عدد الاعضاء.

وقد يرجع ذلك إلى أن تاريخ التوثيق لكل كاتب يختلف عن الآخر وقد يزيد عدد الأعضاء بمرور الزمن وتقدمه. أما " الأيزو 9000" تعرف على أنها مواصفات ادارية تنصب جميعها على منظومة الجودة للمنشآت بكافة أنواعها وأحجامها، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا. كما تعرف الأيزو 9000" على أنها

شهادة دولية للجودة، تمنح للمنظمات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية- تم تشريع شهادة "الأيزو 9000" عام 1987م، ووافقت عليها "35" دولة من الدول المشاركة في منظمة "ISO" كما وافق على مقاييسها أكثر من "50" دولة واستمرت الأيزو في اضافة عناصر جديدة إلى الاتفاق الأول. وتشمل سلسلة المقاييس التي تتناول كل الجوانب في العمليات داخل المنظمة، كما تهدف إلى ضمان حصول العملاء على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها، وأن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة. تتشكل الأيزو من خمس مواصفات مرتبطة ببعضها ، وتركز جميعها على نظام الجودة وتأكيداتها وهي:

أ/ (الأيزو 9000): وهي عبارة عن الخطوط الإرشادية التي تحدد مجالات الاختيار والتطبيق.

ب/ (الأيزو 9001): وتشمل كل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنشآت الإنتاجية والخدمية، بداية من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع.

ج/ (الأيزو 9002): وهي الموافقة التي تقتصر على الانتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع.

د/ (الأيزو 9003): يقوم بتطبيق هذه الموافقة المنشآت التي لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة، لأنها لا تقوم بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر دورها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة إليها من منشآت أخرى تطبق نظم الجودة، وتتحص معايير ومكونات الجودة وعادة ما تستخدم هذه المواصفة لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة. كذلك أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) قياسات أو مواصفات تهتم بنظم الإدارة البيئية وذلك في ظل الاهتمام العالمي بالبيئة وتساعد المنشآت على تقليل الفاقد والحد من التلوث.

وهذه المواصفات تتمثل فيما يعرف بـ(الأيزو 14000) والتي تضم الانظمة التالية:

أ. (أيزو 14000): وتعتبر القاعدة الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية.

- ب. (آيزو 14001): تحدد البنود الأساسية في نظام الإدارة البيئية.
- ت. (آيزو 14004): وهي تمثل الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الأولي.
- ث. (آيزو 14010): وهي إرشادات عامة للمراجعين في مجال البيئة.
- ج. (آيزو 14012): وهي عبارة عن إرشادات للمراجعة البيئية.
- ح. (آيزو 14012): وهي التي تعكس الإرشادات المرجعية البيئية ومعايير التاهيل للمراجعين الداخليين.

كل هذه السلسلة من مواصفات (آيزو 14000) (ISO 14000) صدرت في العام 1996م ماعدا المواصفة (آيزو 14020) صدرت في العام 1998م. وهي التي تعبر عن مبادئ وشروط الملصقات البيئية. وأهم متطلبات نظام "الآيزو 14000" يتكون من العناصر التالية:

- أ. السياسات البيئية لتأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث، والتقيد بالقوانين، والتشريعات، وتوفير اطار لوضع الأهداف البيئية ومراجعتها، بالإضافة إلى توثيق سياسة البيئة.
- ب. وضع الخطة البيئية.
- ت. التنفيذ والتشغيل.
- ث. إجراء الفحص والعمل التصحيحي.
- ج. مراجعات الأداء: أي مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة وضرورة توثيق عمليات المراجعة. إضافة إلى هاتين السلسلتين، توجد سلسلة مواصفات (الآيزو 10000) (ISO 10000). والتي تتضمن المواصفات الدولية كافة التي تحمل الأرقام من (10005) إلى (10017)، وهي مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة، أو تكنولوجيا الجودة، وتعد مساندة للسلسلة (آيزو 9000). وتتألف (الآيزو 10000) من المواصفات الآتية:
- أ. (آيزو 10005): تعطي إرشادات حول خطط الجودة.
- ب. (آيزو 10006): إرشادات حول تأكيد الجودة في إدارة المشروع.
- ت. (آيزو 10007): إرشادات حول الشكل العام للإدارة.

ث. (آيزو 10011): ارشادات خاصة بتدقيق أنظمة الجودة من حيث تدقيق الجودة، مؤهلات المدقق وإدارة برنامج التدقيق.

ج. (آيزو 10012): متطلبات الجودة لأجهزة القياس وتضمن إدارة أجهزة الفحص والقياس وضبط عمليات القياس.

ح. (آيزو 10013): ارشادات حول اعداد دليل الجودة.

خ. (آيزو 10014): ارشادات حول التأثيرات الاقتصادية في إدارة الجودة.

د. (آيزو 10015): ارشادات حول التعليم والتدريب المستمر.

ذ. (آيزو 10016): ارشادات حول سجلات الفحص والتفتيش.

ر. (آيزو 10017): ارشادات حول الأساليب الاحصائية.

إذا ما تمت المقارنة بين (الآيزو 9000)، و(الآيزو 10.000)، يلاحظ أن الأولى تركز على مواصفات المنتج والخدمات المصاحبة له بفرض إرضاء العميل.

أما الثانية فتهتم بالنواحي الخاصة بإدارة الجودة الشاملة عموماً منذ مرحلة التخطيط لها، إلى عملية تقويمها مما يعني أن المواصفة الأخيرة أكثر شمولاً وعمومية بينما الأولى أكثر تخصصاً وتركيزاً. هناك مواصفة أخرى قد تقارب المواصفة (آيزو 10000) في أهدافها وتعتبر إضافة إلى مواصفات الآيزو وهي المواصفة الدولية (آيزو 8402)، والتي تتضمن كافة المصطلحات الخاصة بإدارة وتوكيد الجودة، وتعريفها، وتهدف إلى إيجاد لغة واحدة للجودة متفق عليها عالمياً ودولياً على شكل معجم المصطلحات ليكون على رأس عائلة المواصفات القياسية الدولية (آيزو 9000) وتقسم هذه المواصفات المصطلحات إلى أربع مجموعات تتمثل في الآتي:

أ. مصطلحات عامة.

ب. مصطلحات تتعلق بالجودة.

ت. مصطلحات تتعلق بأنظمة الجودة.

ث. مصطلحات تتعلق بأدوات ضبط الجودة. كما يوجد نظام آخر يمثل احد أنظمة الجودة والسلامة الغذائية، ويعرف بنظام تحليل المخاطر ونقاط

الضبط الحرجة إلى ما يسمى بنظام "الهسب" وقد تم تطوير هذا النظام لتحديد المواقع الحساسة في العملية الانتاجية من اجل مراقبتها وضبطها. ويتكون هذا النظام من سبعة مبادئ هامة هي :

- أ. تحليل المخاطر.
 - ب. تحديد نقاط الضبط الحرجة.
 - ت. تحديد حدود حرجة لاجراءات الوقاية.
 - ث. وضع الإجراءات لمراقبة نقاط الضبط الحرجة.
 - ج. وضع نظام الإجراءات التصحيحية.
 - ح. تأسيس نظام فعال للتوثيق.
 - خ. وضع إجراءات التحقق من صحة عمل النظام.
- أن هذا النظام يقوم بضبط الجودة أو التأكد منها اثناء العملية الانتاجية، أي اينما وجد الخلل يقوم بمحاولة تصحيحه، مما يعني انه أكثر خصوصية من غيره من الانظمة المذكورة.

1-2-5 العناصر الأساسية لمواصفات الجودة الدولية (الآيزو 9000):

هناك عدد من العناصر التي تعتبر حجر الزاوية للآيزو 9000 حيث يتم على ضوئها تقييم نظام العمل الداخلي بالمنشأة والحكم على مدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية وهذه العناصر تتمثل في مسئولية الإدارة والتزامها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، نظام الجودة، مراجعة العقد، ضبط التصميم. وضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، ضبط المنتج المورد من قبل العميل، تمييز المنتج ومتابعته، ضبط العمليات، التفتيش والاختبار، ضبط معدات الفحص والاختبار والقياس، موقف التفتيش والاختبار، ضبط المنتجات غير المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم، ضبط سجلات الجودة، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، والأساليب الإحصائية

5-2-1-2 مصطلحات خاصة بالآيزو ومراحل التسجيل لها:

توجد بعض المصطلحات التي يتم تداولها مرارا وتكرارا وذلك بصدد الحصول على شهادة الآيزو. وهي:

أ/ الاعتماد: وهو عبارة عن تقييم في صالح المنظمة الطالبة للشهادة، يقوم به مجلس اعتماد التسجيل في الولايات المتحدة، أو أي دولة أخرى، ويشهد بأن الجهة التي قامت بالتسجيل تتفق مع المتطلبات القابلة للتطبيق.

ب/ التقييم: يقصد بها عملية المراجعة التي تختبر النظم والتوثيق الداخلي بواسطة هيئة معتمدة للتسجيل، والتي توجه معظم جهودها إلى قدرة الماملين والمديرين على تنفيذ الإجراءات التشغيلية.

ج/ الشهادة: وهي تقييم في صالح المنظمة الطالبة، تقوم به جهة تسجيل معتمدة، تشهد بأن أداء المنظمة أو (أحد مواقعها) يتفق مع متطلبات إحدى مواصفات الآيزو 9001، أو 9002، أو 9003.

د/ المسجل: يمثل منظمة أو هيئة، مهمتها مراجعة الشركات المختلفة التي تقدم السلع والخدمات، لتقييم مدى تطابقها مع المتطلبات القياسية لنظام جودة معين.

هـ/ مجلس اعتماد التسجيل: عبارة عن هيئة خاصة غير ربحية، مهمتها تأكيد أهمية وصلاحيه مسجلي نظم الجودة من خلال اعتمادها المعايير الدولية. أن عملية التسجيل للآيزو تتضمن مرحلتين الأولى: اختيار المواصفة الملائمة، أما الثانية فتقتضي شهادة الطرف الثالث الذي يقر بأن المنظمة قد تم تسجيلها وفقا لمتطلبات (آيزو 9000). ويجدد التسجيل دوريا ويتوقف طول الفترة على الهيئة المانحة للشهادة، وعادة ما يتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات بين كل زيارة وأخرى هناك من قسم مراحل التسجيل أو الحصول على الشهادة إلى أربع مراحل هي:

أ/ مرحلة التخطيط: تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة انشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات (الآيزو 9000) وينقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الأخرى، ثم يتم تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المنشأة، وتحدد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم إليها، وي عين مسئول عن ذلك، وتشكل فرق

عمل لإنشاء نظام للجودة يتطابق مع المواصفات القياسية الدولية، وعادة ما يتم الاستعانة بمستشار متخصص.

ب/ مرحلة التطابق: هنا يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل، وتمحص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة، للتعرف على أوجه التباين بين منظومة الجودة بالمنظمة، ومواصفات (الآيزو 9000).

ج/ مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة: يتم في هذه المرحلة اختيار المسجل، واستكمال شروط التسجيل.

د/ مرحلة المتابعة: بعد منح الشهادة للمنشأة تتم مراجعة وتقييم نظام الجودة على فترات زمنية عادة كل ستة أشهر، للتأكد من انطباق شروط (الآيزو 9000) وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد. وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الآيزو، يكون هناك تقييم شاملة لمنظومة الجودة بالمنشأة.

5-2-1-3 إجراءات تطبيق نظام مواصفات (الآيزو 9000):

إذا ارادت أي منظمة الحصول على شهادة "الآيزو 9000" ووفقاً للمراحل المذكورة فإن هناك بعض الإجراءات التحضيرية الواجبة عليها، كما أن الجهة المانحة للشهادة عليها الإلتزام ببعض الإجراءات المحددة، ويمكن توضيح كل نوع منهما. حيث أن الإجراءات الخاصة بالمنظمة طالبة الشهادة تتمثل في الآتي:

- أ. البدء بدراسة مجموعة المواصفات القياسية "الآيزو 9000".
- ب. اختيار المواصفة المناسبة للمنظمة (شركة أو مصنع).
- ت. فحص أساليب العمل المستخدمة في الوقت الحالي.
- ث. البدء في تطوير نظام العمل بالمنظمة.
- ج. عمل دليل للجودة.
- ح. تأهيل وتدريب الأفراد، وتطبيق أساليب وإجراءات وتعليمات العمل الجديد.
- خ. إجراء مراجعة داخلية للنظام، لتقييم مدى نجاح البرنامج.
- د. المراجعة الداخلية النهائية على تطبيق النظام.

د. التقدم بطلب التسجيل للجهة المانحة.

أما الجهة المانحة للشهادة فعليها الإلتزام بعدد من الإجراءات هي:

- أ. قيام فريق من الجهة المانحة بعمل زيارة أولية للمنظمة وذلك بهدف الاتفاق على المواصفة المطلوبة، وعمل تقييم مبدئي.
- ب. التقدم الرسمي بطلب التسجيل.
- ت. عمل تقييم لنظام وثائق الجودة، المعروف بدليل الجودة، وإصدار تقرير عن المراجعة الخارجية.
- ث. عمل تقييم رسمي لنظام الجودة بالمنظمة على أن يشمل ذلك تقديم تقرير تفصيلي بنتائج التقييم.
- ج. إبلاغ المنظمة بالجوانب والنقاط غير المتطابقة، وتيسير عمل الإجراءات التصحيحية.
- ح. إصدار شهادة بالتسجيل في حالة استيفاء الموافقة.
- خ. عمل برنامج زيارات تفتيشية كل ثلاثة أشهر، لمدة ثلاث سنوات، أي عمل مراجعة ومراقبة دورية للمنظمة بعد إصدار الشهادة.

5-2-1-4 مزايا وعيوب التسجيل " للأيزو 9000 " :

يترتب على اعتماد مواصفات " الأيزو 9000 " فوائد كثيرة تعود على المنظمة والأفراد معاً. مما يجعل ذلك الأمر ميزة بالنسبة للمنظمة التي سجلت وحصلت على هذه الشهادة. ومن أهم هذه المزايا والفوائد مايلي:

- أ. العمل على زيادة قدرة التنظيمات على المنافسة من خلال اتباع سياسات واجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية أي (المواصفات).
- ب. تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.
- ت. رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

- ث. بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.
- ج. تسليم المسؤولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
- ح. إعطاء العاملين شعوراً بالثقة، ورفع الروح المعنوية بسبب الحصول على شهادة الجودة العالمية.
- خ. تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.
- د. زيادة الأرباح.
- ذ. استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.
- ر. تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.
- ز. فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات.
- على الرغم من هذه المزايا والفوائد، إلا أنه هنالك بعض الموقفات، والمشكلات التي تصاحب عملية التسجيل والتي تعتبر عيوباً وهي:
- أ. الاعتماد الصحيح لصلاحيات المراجعين والمسجلين : إذ قد يكون اعتمادهم غير صحيح.
- ب. الشؤون الإدارية المناسبة للمسجلين.
- ت. اتفاق المسجلين في تفسيرهم للمعايير.
- ث. القبول العام والشامل عبر كل الصناعات (قد تكون هناك بعض الصناعات التي تضيف إلى المواصفات أشياء أخرى).
- ج. التكلفة الكبيرة المباشرة وغير المباشرة لعملية التطبيق والحصول على الشهادة، بما في ذلك التعينات الجديدة والتدريب.
- ح. الاهتمام القليل بالرقابة الاحصائية.
- خ. عدم الإهتمام بنشر عمليات الجودة على مستوى المنظمة، والتحسين المستمر للعملية أو تأكيد استمرارية النظام. إلا أن هذه العيوب يمكن تلافيها والتغلب عليها من خلال استخدام الوسائل.
- د. المساعدة في عملية تطبيق الجودة، وكذلك اختيار جهات تسجيل ذات خبرة وكفاءة.

5-1-2-5 العلاقة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

تتميز مواصفات "الأيزو 9000" إدارة الجودة الشاملة على أنها "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة بدون استثناء، بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد، من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع الأفراد في المنظمة وفي المجتمع. وذلك يدل على أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت أبعد من "الأيزو 9000". ولا يمكن أن يكون أحدهما بديلاً للآخر، وفي الوقت نفسه لا يتعارض أحدهما مع الآخر. والملاحظ أن الشركات والمنظمات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها التسجيل للحصول على شهادة "الأيزو 9000" مما يعني أن التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات "الأيزو 9000"، وكذلك بالنسبة للمنظمات الحاصلة على شهادة المطابقة "الأيزو 9000"، فإن أنظمة الجودة لديها تكون قوية، وبالتالي تمثل لها قاعدة يمكن أن تبني عليها نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون. أن إدارة الجودة الشاملة "ونظام مواصفات الأيزو 9000" متوافقان ولا يوجد تعارض بينهما، بل قد يكونا مكملان لبعضهما البعض.

شكل (26) التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الأيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات الأيزو 9000
1- تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير.	1- التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبون، وينتهي بتحقيق رضا الزبون.
2- تركز على التحسين المستمر، وتمده مبدأ أساسي من مبادئها.	2- التأكيد على تحسين فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها، تحليل المعطيات الأعمال التصحيحية والوقائية، ومراجعة الإدارة.
3- تستخدم الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة تحسين الجودة.	3- التأكيد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها، وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
4- يتطلب تحديد سياسة الجودة	4- تحديد مسئولية الإدارة من خلال تحديد السياسة

الالتزام بها من قبل الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.	الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة، ووضع إطار لمراجعتها، والتأكيد على تنفيذها.
5- يتطلب تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة.	5- تحديد متطلبات التوثيق، واعداد دليل خاص للجودة
6- تسمى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.	6- تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج، من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في انجاز اهداف الجودة
7- تهتم بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	7- التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من انه يلبي طلبات العميل، والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.
8- تخطط للمرحلة لتأسيس اهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا.	8- القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى اهداف الجودة، والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.

معمد عبد الوهاب المزوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العملية للطباعة والنشر، 2005م).

الشكل أعلاه يوضح ويؤكد فعلا أن النظامين متقابلان ومتقاربان لان تحقيق الجودة المطلوبة في المنتج وفقا لمتطلبات ورغبات الزبون، تمت ترجمتها إلى صفات معينة يجب توافرها في المنتجات، وفي كل مراحل انتاجها. وهذه الصفات موجودة فيما يعرف بسلسلة مواصفات "الأيزو" العالمية. بما أن النظامين (ISO9000) و (TQM) مكملان لبعضهما فان ذلك يعني أن هناك أوجه اختلاف بينهما، الا انها طفيفة، ولا تقلل من التقابل الذي ذكر. وأهم أوجه الاختلاف تتمثل فيما يلي

- أ. تركيز إدارة الجودة الشاملة على المنظمة ككل من جميع نواحيها الفنية، والإدارية والاجتماعية بينما تركز "الأيزو 9000" على الأمور الفنية الإجرائية في العمل.
- ب. تكون مشاركة العاملين ضرورية لانجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، بينما ذلك غير مهم في سلسلة نظم "الأيزو 9000".
- ت. تركيز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة توفير البيئة الثقافية الضرورية لتطبيقها (نشر ثقافة الجودة)، بينما لا يعد ذلك ضروريا في ظل العمل بنظام "الأيزو 9000".

تجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي أصدرت هذه السلسلة من المواصفات، تأسست في العام 1964م، وبدأ العمل فيها رسمياً في العام 1947م. ومقرها في جنيف بسويسرا، عدد اعضائها (90) عضواً أو أكثر من ذلك، هيكلها التنظيمي يتكون من 176 لجنة فنية رئيسية، يتبعها 630 لجنة فرعية، و 1827 مجموعة عمل، و 18 فريق للبحث والدراسة ويمثل هذا الهيكل وجهات نظر كل من المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الاختبار، الحكومات، جمعيات حماية المستهلك، والهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء

5-2-2 شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة:

تأسست هذه الجمعية عام 1946م، ويرمز لها (ASQC)، تضم أكثر من 125.000 عضواً في كل أنحاء العالم من الذين يشجعون، أو يصممون أو يحسنون، أو يطبقون أسباب الجودة. وتقدم هذه الجمعية عدداً من الشهادات لأعضائها، إذ تعبر الشهادة عن تقدير رسمي من الجمعية بأن العضو قد أثبت براعته وإدراكه لمفهوم الجودة والذين تمنح لهم هم مهندسي الجودة، فاحصي الجودة، ميكانيكيي الجودة ومفتشي الجودة. وتنظم هذه الجمعية العديد من الدورات التدريبية لمساعدة أعضائها بالفوز بهذه الشهادة.

5-2-3 شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة المخزون:

هي عبارة عن منظمة تتكون من 70.000 محترف، وتهتم أساساً بالتصنيع وإدارة الموارد وتشجع على الجودة الشاملة، والمنافسة العالمية، ومبادئ وطرق التصنيع الابتكاري، وذلك من خلال برامج تعليمية متعددة، ومطبوعات، وشهادات، على أساس لا يدعو إلى أولوية الربح. نظمت هذه الجمعية أكثر من 50.000 اختبار سنوي للحصول على شهاداتها. والتي قسمتها إلى ثلاثة أنواع هي شهادة إدارة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة متابعة مخزون الانتاج، وشهادة إدارة المصادر المتكاملة.

5-3 الجوائز:

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة مسبقاً. وهذه المعايير تكون في شكل علامات أو درجات مخصصة لكل

عنصر من العناصر التي يجري تقييمها وقد تنظم الجوائز على مستوى عالمي، أو على مستوى اقليمي أو محلي. وهناك بعض الجوائز المرتكزة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسوف نتعرض لبعضها كما يلي :

1-3-5 جائزة ديمينج:

وضعت هذه الجائزة من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (UJSE) في العام 1951م، وذلك اعترافاً بفضل جهود " ديمينج" ومساهمته في الصناعة اليابانية. وتمنح هذه الجائزة للأفراد والمنظمات سنوياً. وأهم عناصر التقييم التي تشملها جائزة " ديمينج" تنلخص في السياسات، التنظيم وإدارة التقييم، التعليم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، التحليل، المعايير، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، والتخطيط للمستقبل.

2-3-5 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة:

أسست في الولايات المتحدة عام 1987م، بهدف تمييز المنافسة في المنظمات الأمريكية، وسميت باسم "مالكولم بالدريج" تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة. ويقدمها المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية. وتعتمد هذه الجائزة في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على عدد من المبادئ تتمثل في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، المعلومات والتحليل، تطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الأعمال. ولكل مبدأ من هذه المبادئ عدد من الدرجات، والتي توضح أهميته النسبية ككميار لتحديد الجودة.

3-3-5 الجائزة الأوروبية للجودة:

قامت بتأسيسها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1991م. وذلك لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أوروبا. ويتم منحها للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. كما وضعت هذه المؤسسة نموذجاً للتميز خاصاً بها وذلك في العام 1992م. القصد منه عمل تقييم ذاتي للمنظمة وذلك استعداداً للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة. ويشمل النموذج مبادئ القيادة الأفراد، العملاء، والمجتمع والاداء ككل.

5-3-4 جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

الهدف من هذه الجائزة تعزيز التفاهس بين المنظمات الأردنية في القطاع الخاص وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز. وتمنح مرة كل عامين إلى المؤسسات الصناعية الكبرى والمتوسطة والصغرى ووحداتها الفرعية. وتتمثل معاييرها في القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، إدارة العمليات والنتائج.

5-3-5 جائزة سينجو:

تم رصد هذه الجائزة في العام 1988م. وتتخصص في التميز في التصنيع، وذلك لتشجيع التميز التصنيعي وتقدير الشركات التي تتميز وتتفوق في الانتاجية، وتحسين العمليات. وتوزع هذه الجائزة على نوعين من الشركات هما شركات الصناعات الكبيرة بفروعها، وشركات الصناعات الصغيرة. ووصلت هذه الجائزة إلى العالمية بجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية. تمنح هذه الجائزة سنوياً للشركات في الولايات المتحدة، وكندا ومكسيكو. ويتكون نظام تقييمها من نقاط البنية التحتية وثقافة إدارة الانتاجية والجودة، نظم وعمليات واستراتيجية التصنيع، توازن الجودة والانتاجية، وارضاء العميل.

5-4 أهداف الحصول على جوائز الجودة:

تهدف جميع هذه الجوائز سواء كانت آسيوية، أو امريكية، أو اوروبية، أو عربية، أو غيرها. إلى تحقيق أهداف مشتركة هي:

أ. زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها في الميزة التنافسية للمنظمات تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات، ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعة.

ب. الحث على تشجيع تبادل المعلومات، بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

ت. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

ث. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة بها.

هوامش ومصادر الفصل الخامس

1. الحمضى، عبد الرحمن بن حمد اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو 9000) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) الإدارة العامة، المجلد 4، العدد (1)، (ابريل 2000م).
2. ريتشارد. ل. ويليامز، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتب جرير للنشر والتوزيع، 1999م).
3. براند، ستيفن كوهين ورونالد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة : دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م).
4. السلمي، على، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ت).
5. زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة، الطبعة الأولى 2005 م.
6. حسنين، امير عمر، ادارة الجودة الشاملة واثرها على خدمات التعليم بالسودان. رسالة دكتوراة ادارة اعمال جامعة النيلين. غير منشورة 2010م
7. المزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العملية للطباعة والنشر، 2005م.

الفصل السادس

الإدارة التعليمية – المفهوم والأبعاد

1-6 مقدمة:

أول ما نزل من القرآن آية العلم والتعلم ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾ 1 ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ﴾ 2 ﴿اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ﴾ 3 ﴿الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ﴾ 4 ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ 5 ، فالخاصية التي ميز الله بها سيدنا آدم وذريته على سائر المخلوقات هي العلم (قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ﴾ 33 ، فالتمييز البشري مصدره العلم الذي آتاه الله للإنسان والذي يمثل نعمة من نعم الله على عباده ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾ 151 ، وقد امتحن الله على أفضل خلقه محمد عليه الصلاة والسلام بما علمه من العلم وأسراره ﴿وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَصْرِوْكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ 113 .

ويكفي المسلمين فخراً أن دينهم دعا البشرية كلها وقد عمها ظلام من الجهل- الى أن تكون صلتهم بالله هي العلم وأن تكون أول آيات الوحي في الرسالة الخاتمة دعوة الى العلم والتعلم بإعتبار العلم وسيلتهم الى السعادة في الدارين، والخروج من ظلمة الجاهلية الى نور الإسلام، ومن ضيق الدنيا الى سعة الدنيا، ومن جور الأديان الى عدل الأسلام. والعلم وسيلة البشرية الى التأمل في ملكوت الله، ونواميس الحياة، واحوال الامم والحضارات، والسيطرة على موارد الحياة ومقدراتها، والسمو الى درجة الاستحقاق للخلافة في الأرض، والعلم وسيلة البشرية الى تكوين تصور صحيح للقيم والحياة والوجود، يتلاءم مع الحياة، ويتسم بالواقعية، ويصل بالإنسان الى ادراك سر وجوده في الحياة. والآيات في دعوتها للبشر في أول لحظات الرسالة

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم أن ابن آدم ينقطع عمله من الدنيا إذا مات إلا من ثلاث منها الآثار العلمية التي يتركها والعلم الذي إنتفع به الناس يقول عليه السلام فيما رواه أبو هريرة رضى الله عنه "من دعا الى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئاً" وقال علي بن أبي طالب، فو الله لان يهدي الله بك رجلاً خيراً لك من حمر النعم. وقد حث القرآن على التعليم وأعلى من شأن طالب العلم الذي عليه أن يسعى ويتقرب في سبيله ﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا قَرْنٌ كُلُّ ذِرَّةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ {122} . ويقول: ﴿إِذَا أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكُونُوهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَأَشْرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلًا فَبَيَّسَ مَا يَشْرُونَ﴾ {187} ، فممارسة عملية التعليم هنا واجبة لأن الرسول صلى الله عليه وسلم حذر من كتمان العلم الذي حرم الله كتمانها. فتقدم العلم لا يكون إلا بتشجيع طلابه ليسعدوا في الدنيا والآخرة وفي حديث أبي الدرداء رضى الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم (ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً من طرق الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم، وأن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض والحيتان في جوف الماء، وأن فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب وأن العلماء ورثة الأنبياء وأن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً وإنما ورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر). فهذا الحديث يبين ما لطالب العلم من جزاء في الآخرة ورعاية وحفظ في الدنيا واستغفار دائم من مخلوقات الله وأن العالم أرفع درجة وأعلى مكانة من العابد الصائم القائم المجاهد في سبيل الله لما للعالم من أثر في التوجيه والتهديب وإثراء للحياة بعلمه وعمله ودفع لحركة الحضارة والتقدم وتقريب للبشر من خالقهم، ولذلك رأى أبو الدرداء رضى الله عنه أن تعلم مسألة أحب اليه من قيام ليلة كما رأى عمر رضى الله عنه بأن في موت العالم خسارة للأمة لاتموض وموت الف عابد قائم الليل صائم النهار أهون من موت عالم بصير بحلال الله وحرامه، ولذلك

بدر أن يعلموا المسلمين القراءة والكتابة وهذه المعاملة للأسرى بهذه الصورة الفريدة كانت حدثاً جديداً في تاريخ البشرية لم يأت به الا الرسول الأمين صلى الله عليه وسلم وقد جعل الإسلام التعليم حقاً مشاعاً للمسلمين رجالاً ونساء فطلب العلم فريضة على كل مسلم رجلاً كان أو امرأة وعلى المسلم أن يسعى لتعليم أبنائه وزوجته إن لم تكن متعلمة فقد طلب الرسول صلى الله عليه وسلم من الشفاء العدوية أن تعلم أم المؤمنين حفصة القراءة والكتابة وبالعلم يصل الإنسان الى الدنيا والآخرة فمن أراد الدنيا فعليه بالعلم ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم ومن أرادهما معاً فعليه بالعلم والعلم هو الذي يجلب المال والمكانة الاجتماعية لمن أراد ذلك وفي ذلك يقول سيدنا علي رضي الله عنه (العلم خير من المال، العلم يحرسك وأنت تحرس المال والعلم حاكم المال، والمال تنقصه النفقة، والعلم يزكو بالإنفاق). أما المكانة الاجتماعية التي يكتسبها العالم بعلمه فالأمثلة في الواقع كثيرة وفي ذلك يقول سالم بن أبي الجعد (أشتراني مولاي بثلاثمائة درهم وأعطني قفلة: بأي شئ أحترف، فاحترفت بالعلم فهاتمت لي سنة حتى أتاني أمير المدينة زائراً فلم أذن له). والعالم مسؤول عن علمه في الدنيا والآخرة مسؤول أمام الله عما تعلم وعن كيفية التعليم ومدى التزام المتعلم أخلاقياً بما يعلمه الناس فلا بد من العمل بالعلم (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) وعما يلاقيه هؤلاء يوم القيامة يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (يؤتى بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق أفتاب بطنه فيدور بها كما يدور الحمار بالرحى فيجتمع إليه أهل النار فيقولون يا فلان ألم تكن تأمرنا بالمعروف وتنهان عن المنكر فيقول: بلى كنت أمر بالمعروف ولا آتية وأنهى عن المنكر وأتية. سفيان الثوري وغيره يقسمون.

قسم العلماء الى ثلاث أقسام:

- 1- عالم بالله عالم بأمر الله وهو من جمع بين علم الظاهر والباطن وهؤلاء، الذين قال الله تعالى فيهم (إنما يخشي الله من عباده العلماء). كما قال فيهم "إن الذين أوتوا العلم من قبله إذا يتلى عليهم يخزون للأذقان - الى قوله : (ويزيدهم خشوعاً).

لم تعلمه علم اليقين وما لم تثبت من صحته من قول يقال ورواية تروى ومن ظاهرة تتسر أو واقعة تغفل ومن حكم شرعي أو قضية اعتقادية وفي معنى الآية السابقة (قول عثمان الطنبذى سمعت أبا هريرة يقول: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من أفتى بغير علم كان أشمة على من أفتاه) وزاد سليمان المهري في حديثه (ومن أشار على أخيه بأمر يعلم أن الرشد في غيره فقد خانته) وهذا لفظ سليمان. ومسؤولية المتعلم عن علمه أن يقوم بإدائه كما أودى باليه لأن حضارة البشرية ومعارف الإنسانية وعلومها لم تنقل إلا بواسطة الأجيال التي أخذت ممن سبقتها لذا قال عليه الصلاة والسلام (تعلموا العلم وعلموه الناس). وقال (أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه أخاه المسلم كما ندد القرآن بمواقف أهل الكتاب ومخالفتهم لمهد الله وأمانته وعدم تحملهم لمسؤولية العلم والتزاماته وخاصة اليهود فقال (وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لُبِّيْنَهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكُونُوهُ قَبْذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْرَوْا بِهِ نَسَاءً قَلِيلًا فَنُفِيسَ مَا يَشْرُونَ {187}) ويقول (إِنَّ الَّذِينَ يَكْفُرُونَ مَا أُنْزِلَ إِلَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَيَشْرُونَ بِهِ نَسَاءً قَلِيلًا أُولَئِكَ مَا يَأْكُلُونَ فِي ظُهُورِهِمْ إِلَّا النَّارَ وَلَا يَكْلَهُمُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَا يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ {174}). ومسؤولية العلم تقتضي تلازم امرين بالنسبة للمتعلم وهما أن يعمل بعلمه حتى يطابق ظاهره باطنه ومخبره مظهره وأن يعلم الناس ما تعلم وأن ينشر علمه لأن في ذلك صدقة له وأجر وله أجر كل من عمل بعلمه لذا اعتبر الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك من الصدقة الجارية التي يستفيد الإنسان منها بعد موته وإنقطاع عمله في الدنيا وكما طبقت قاعدة الثواب على العالم العابد فكذلك تطبق عليه قاعدة العقاب نتيجة مسؤولية أمانة العلم وفي ذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه. وعن علمه ما فعل به وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن جسمه فيما أبلاه). فمسؤولية العلم مقدمة على مسؤولية المال والجسم. والتعليم كما يحدثنا القرآن مرتبط بالهدف

الذي يسعى اليه التعليم وهو تقوى الله سبحانه وتعالى والايمان بأنه المصدر للتعليم، (واتقوا الله ويعلمكم الله). والمره لا يتعلم الا بقدر ما اعطاه الله له (ولا يحيطون بشئ من علمه الا بما شاء) اما اذا تخلى الإنسان عن خاصة التقوى وهي أساس التعليم الصالح أى (إذا ما تعارضت ممارسات الإنسان أفرادا وجماعات مع ما يقرره الله سبحانه فإن التعليم يسير في اتجاه مخالف للصواب ويأتي بآثار سلبية) (وجعلنا على قلوبهم أكنة أن يفقهوه وفي آذانهم وقراً وإن يروا كل آية لا يؤمنوا بها) وكذلك قوله (سأصرف عن آياتي الذين يتكبرون في الأرض بغير الحق وإن يروا كل آية لا يؤمنوا بها وإن يروا سبيل الرشدا لا يتخذوه سبيلا وإن يروا سبيل الغيب يتخذوه سبيلا ذلك بأنهم كذبوا بآياتنا وكانوا غافلين). فالعلم هو الطريق الحق لمعرفة الله من خلال دراسة هذا الكون الدال على بدائع صنع الله تعالى وهو الوسيلة التي يتحرر بها عقل الانسان من رقة الجهل والخرافة والجمود والقرآن يطالبنا في كثير من الآيات التفكير في ملكوت الله ونظامه ودقة خلقه والتناسق البديع بين نوااميس الكون وفطرة الانسان لأن التفكير هو سر المعرفة وطريق التنبه للحواس والروح والنفس (إن في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون) بل أن تفكير الانسان في نفسه وسيلة من وسائل العلم المؤدية الى معرفة الخالق (فِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ ﴿20﴾ وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ {21}﴾ أما عن فضيلة العلم ونفاسته فإن العلماء يرون في الأشياء النفسية ثلاثة وجوه أشياء تطلب لغيرها كالأموال التي تطلب لأنها تيسر قضاء أمور الدنيا وأشياء تطلب لذاتها كسعادة الآخرة ولذة النظر لوجه الله سبحانه وأشياء تطلب لذاتها ولغيرها كسلامة البدن وبهذه الاعتبارات اذا تم النظر الى العلم يكون (لذينا في نفسه فيكون مطلوبا لذاته ووجده وسيلة الى دار الآخرة وسعادتها وذريعة الى القرب من الله تعالى ولا يتوصل إليه إلا به وأعظم الأشياء رتبة في حق الآدمي السعادة

الابدية وأفضل الأشياء ما هو وسيلة اليها ولن يتوصل اليها الا بالعلم العملي ولا يتوصل الى العمل الا بالعلم وبكيفية العلم فاصل السعادة في الدنيا والآخرة فهو العلم. إذن فهو أفضل الأعمال وكيف لا وقد تعرف فضيلة الشئ أيضاً بشرف ثمرته وقد عرفت أن ثمرة العلم القرب من رب العالمين والإلتحاق بأفق الملائكة ومقارنة الملأ الأعلى هذا في الآخرة وأما في الدنيا فالعز والوقار ونفوذ الحكم في الملوك ولزوم الإحترام في الطباع حتى أن أغبياء الترك وأجلاف العرب يصادفون طباعهم مجبولة على التوقير لشيوخهم لاختصاصهم بمزيد علم مستفاد من التجربة بل البهيمة بطبعها توقر الانسان لشموها بتميز الانسان بكمال مجاوز لدرجتها ومادام العلم هو وسيلة التقرب الى الله تعالى فليس هو العلم الشرعي فحسب إنما هو العلم المتصل بظواهر الوجود والكون والجماد والحيوان والنبات والانسان والذي وجه القرآن الناس اليه باعتبار العلم وسيلة التأمل وإدراك المعجزات الالهية ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِّتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ ذَلِكَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾ 5 ﴿إِنَّ فِي اخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ 6 . والعلم نعمة من نعم الله يستحق الشكر عليه لأنه وسيلة القرب منه والتقرب اليه والا ما كان حمد (داود وسليمان) لله على ما امتن عليهما من نعمة العلم وراثته اذ أن الأنبياء لا يورثون الا العلم ﴿قَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ 15 ﴿وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنَطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ﴾ 16 . والعلم وسيلة القرب الى الله ومعرفته عن طريق آثاره في الكون وآياته وهو نتيجة الايمان بالله لأنه الدافع الى الاستزادة من علوم الشرع وعلوم الحياة والكون، وقد اكرم الله الانسان بالعلم وبالقدر التي اودعها فيه وخلقها له لتيسر له أمر العلم كله وتساعده على تحمل مسؤولياته في الحياة ورسائله في الكون (والله أخرجكم من بطون امهاتكم لا



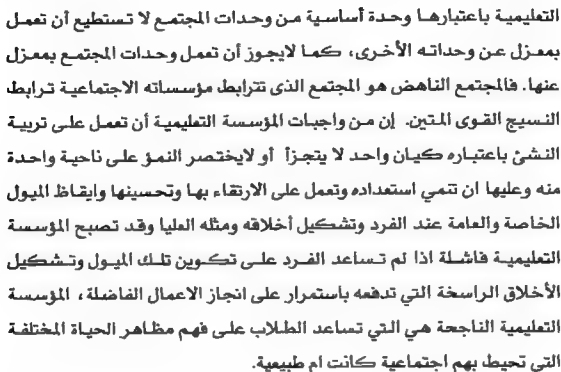
تلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون) والقرآن يعبر بالقلب ويعبر بالفؤاد عن مجموع مدارك الانسان الواعية، وهي تشمل ما اضطلع على انه العقل وتشمل كذلك قوى الالهام الكامنة المجهولة الكفة والعمل جعل لكم السمع والابصار والافئدة. لعلكم تشكرون. حين تدركون قيمة النعمة في هذه وفي سواها من آلاء الله عليكم وأول الشكر الايمان بالله الواحد المعبود) وهبة العلم للعلماء من الله ا بتلاء يستوجب الشكر ويثري الايمان ونعمة من نعم الله التي تترتب عليها مسؤوليات والتزامات. و التعليم عملية اساسية في الحياة وكل فرد يتعلم ويكتسب خلال تعلمه أساليب السلوك الذي يعيش به، وتظهر نتائج التعليم في الوان النشاط التي يقوم بها الانسان وفيما ينجزه من اعمال. ولو تم النظر الى الحياة على صعيد الامة أو البيئة المحلية أو الفرد فتكون اثار التعليم شاملة وواضحة، ولقد استطاع الانسان خلال القرون ان يستفيد من خبرات الاجيال التي سبقته عن طريق التعلم وبالتالي اضاف اسهامه الى رصيد الإنسانية المتزايد من المعارف والمهارات وقد نمت العادات والقوانين واللغات والمؤسسات الاجتماعية وتطورت واستطاع الانسان المحافظة عليها نتيجة لقدرة على التعلم. والواضح أن التعليم عملية تشغيل جانبياً هاماً من حياة كل فرد، وهي عملية البقاء الناجح للأفراد ولهذا انشئت المدارس لكي تتم عملية التعليم بكفاءة وتتطلب الحياة في المجتمع من الفرد أن يتعلم أعمالاً معقدة وبالفئة الأهمية بحيث لايمكن ان يترك هذا التعلم للصدفة، ليتحقق على نحو عارض. ولايمكن القول ان الاعمال التي يكلف الافراد بتعلمها اموراً عادية بالنسبة للنمو الانساني، فالقراءة والكتابة والحساب وغيرها من المهارات التي يقتضي الامر اكتسابها، لايتعلمها الفرد دون قصد أي لا تأتي له بالطبيعة والفطرة. إن التحديات التي يواجهها العالم اليوم والتغير السريع الذي طرأ على نواحي الحياة المختلفة يجعل من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تأخذ بوسائل التعليم الحديثة لتحقيق اهدافها ومواجهة هذه التحديات. لقد أوجد التطور العلمي كثيراً من الوسائل الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في تهيئة مجالات الخبرة الدراسة حتى يتم اعداد الفرد بدرجة عالية من الكفاءة التي تؤهله لمواجهة تحديات العصر وتأتي الأهمية

الكبيرة لدور المعلم فى التطور العلمى فى العصر الحاضر الذى يستوجب الاهتمام باعداده ليكون قادراً على استخدام تقنيات التعليم الحديثة لخدمة اهدافه، بحيث لا يقتصر دوره على مجرد نقل المعرفة ولكن يكون له دور توجيهي وقيادي فى رسم استراتيجية التدريب وتهيئة مجالات الخبرة للدارسين وتزويدهم بمصادر المعرفة العديدة وإعداد البرامج التى تساعد الطلاب على التفاعل مع هذه المجالات ووضع المعايير اللازمة لضبط العملية التعليمية حتى يكون بحث موجه لعملية التعليم. ولقد فرضت ثورة العلم والمعلومات واقعاً جديداً فى عالم اليوم ولم يعد التعليم مجرد توفير كتاب لطالب أو فصل أو أعداد معلم لمدرسة أو بناء معهد أو كلية أو تخريج وتأهيل اساتذة بل اكبر من ذلك، فالتعليم فى عصر العلم والمعلوماتية اختلف مفهومه وارتفعت أهميته ولم يعد التنافس بين القوى العظمى صراعاً حول امتلاك القوة فحسب، بل منافسة وصراع حول التعليم ولم يعد التعليم بهذا الفهم قضية خدمات بل قضية امن قومي واستثمار أجل فى البشر ترتبط به تنمية القدرات الانتاجية والاقتصادية والعسكرية وصارت القضية هي علاج واعداد وتأهيل الشباب بالعلم والمعرفة والتقنية. والتعليم بهذا الفهم هو المحور الاساسي للامن القومي بمعناه الشامل فى الاقتصاد والسياسة وفى ممارسة الدور الحضاري وتحقيق الاستقرار والنمو وهو الطريق للمنافسة فى الاسواق الداخلية والخارجية. إن نهضة الامم مقترنة بنهضة التعليم ونوعيته والهدف اذا هو اعادة لبناء الانسان واعادة تشكيل فكر الأجيال الجديدة بما يتواءم مع علوم العصر وتقدمه، وهذا يعني بالضرورة ثورة شاملة فى التعليم تهدف الى تغيير اسلوب التفكير منذ المراحل الأولى من العمر وهو التحدي الذى يلزم وضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف الى ادخال مفهوم التعليم الإيجابي بدلاً من التعليم السلبي بحيث يكون الطالب طرفاً أساسياً مشاركاً لا متلقياً وذلك من خلال تشجيع التعليم الذاتي وتنمية المهارات الفكرية والبدنية واليدوية وتنمية المنطق والتفكير العلمى من خلال ادخال تقنيات التعليم وارتباط المنهج بأسلوب التجريب على كافة المستويات منذ رياض الاطفال حتى المرحلة الجامعية، كما يسمى التطور إلى التركيز على اكتساب المهارات الاساسية وربط



المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية مع توضيح فائدة هذه المعلومات في حركة الحياة والمجتمع. إن تنمية القدرات اليدوية والذهنية من خلال الأنشطة التي توفرها تقنيات التعليم وربط العلوم ببعضها والتركيز على تكوين الفكر التصميمي وإدخال التعليم التقني في التعليم الأساسي سيؤدي إلى خلق أجيال قادرة على ممارسة التطبيق والتصميم والإبداع مما يسهم بدوره في زيادة انتاجية المجتمع ورفع مستويات الاداء بما يمكنه من خلق فرص عمل جديدة والوصول بمستويات الجودة إلى المستوى العالمي وزيادة قدرة المجتمع التنافسية على الساحة العالمية المفتوحة، إن التحدي المائل اليوم و تغيير طريقة تفكير الطالب وتحويلها من حفظ وتسميع إلى فهم واقتناع والاستفادة من التعليم في التطبيق. وإن هذه الرؤية المتكاملة تستلزم تطوير المناهج بمايزيل عنها الحشو والتكرار ويرمجة العقول والتركيز على أهمية ترابط وتكامل الحواس من مشاهدة وسمع وتجريب يدوي وتشغيل ذهني وصولاً إلى المعلومة بطريقة إستراتيجية مقننة لابتطريقة الحفظ والتلقين. إن اليقين يأتي عن طريق الاقتناع، والأدلة هي وسائل الاقتناع. وفي ظروف تسارع المعلومات وتجدها ظهرت مستجدات تتطلب استمرار التعليم عن طريق استخدام تقنيات تعليمية، مما يستوجب بدوره تقويماً يتخطى حدود تقويم الحفظ واستظهار الحقائق التحصيلية إلى نوع آخر. يفيس الجوانب التعليمية العليا كالنضكير والمرونة المعرفية والابتكار وتكوين المفاهيم والهدف من مثل هذا التقويم ليس فقط التمييز بين مستويات الطلاب في القدرة على التعليم وإنما الوصول عبر مايعرف بالتفذية الراجعة إلى إتقان ما يتعلمون، وبالتالي لم يعد المهم البحث عن القلة التي يمكن ان تنجح في الامتحان بقدر تحديد كيف يمكن جعل نسباً اكبر من المتعلمين تتقن المهارات العقلية والحركية وتكوين الاتجاهات والميول وأن يصبح التعليم خبرة اتقان لمعظم الطلاب لاختبرة نجاح للاقلية. و يعد التعليم من منظور الثروة البشرية من أهم الموارد في حياة الشعوب والامم المتقدمة والنامية على حد سواء فالعملية التعليمية تدرب التلاميذ على توظيف المعارف المكتسبة. والتعليم اساس النجاح للفرد والمجتمع ولذلك تنفق حكومات الأمم المستهدفة بسخاء على التعليم موهنة أن في التعليم قوة كبيرة في

ترقية الفرد والنهوض بالمجتمع الى حياة راضية وعيشة راقية وبعد التعليم اليوم من ضروريات الحياة فالعلم هو الحياة ، ولا حياة بغير علم فيه ترقى الأمم وتحيا وبه تنهض الشعوب وتسمو ويرتفع مستواها ، فهو ضروري للحياة كالماء والغذاء والهواء ، وخير وسيلة لحياة المجتمع ، ان الانسان فرد من افراد المجتمع ولكي تم المحافظة على ذلك المجتمع ونهض به يجب أن يتربي كل فرد منه تربية صحيحة ليستطيع القيام بواجبه على اكمل وجه وبالتعليم ينضج الانسان ويكتمل ان كان ناقصاً ويستطيع العمل ان كان عاجزاً ، وبإهمال التعليم يفقد المجتمع صفة الحياة الكاملة التي ينشدها ، ويظهر اثر التعليم واضحاً إذا تم الموازنة والمقارنة بين اخوين وجد أحدهما حظه ونصيبه في التعليم وحرّم الآخر منه وبالرغم من انهما أخوين ومن أسرة واحدة ويشتهم المنزلية واحدة وجنسيتهما واحدة ، إلا أنه توجد فروق كبيرة وواضحة في كل ناحية من النواحي الخلفية والعلمية والعملية والاجتماعية والمادية. وإذا تم الاستسلام جـداً بأن التعليم من ضروريات الانسان فلا مفر من التسليم بأن المدرسة أكبر عامل من عوامل التربية والتعليم لاعداد النشئ للحياة الكاملة. إذا أن المدرسة مؤسسة اجتماعية هامة اوجدتها المجتمع نتيجة لتطوره لمقابلة الاحتياجات اللازمة للأفراد والجماعات فهي تشبع دوافع الانسان الطبيعية والنفسية وهي في ذات الوقت مؤسسة لها دورها الهام في ربط اجزاء الهئات الاجتماعية الأخرى ببعضها البعض. فالمؤسسة التعليمية مثل الاسرة والمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية وغيرها وإذا المؤسسة التعليمية بوظيفتها واتصلت بمؤسسات المجتمع امكنها اداء رسالتها في تحقيق الاهداف الاجتماعية القومية العامة وذلك لان لكل من هذه المؤسسات وظيفة معينة اختصها المجتمع بها ولكل منها نظام اجتماعي معين تعمل في اطاره لتحقيق وظيفتها وتباين نظمها الاجتماعية جميعاً على اختلاف تخصصها الوظيفي وتباين نظمها الاجتماعية وتتفق في كونها كلها تحقق الترابط والصلة الضرورية لدعم البناء الاجتماعي إن المؤسسة



إن دراسة أهداف أي مؤسسة تعليمية وما تقدمه من مواد دراسية واللوان من النشاط تشير الى وجود الكثير من عناصر ومظاهر حياة المجتمع الذي انشأها ، فاللغة والأدب والفنون الجميلة والعلوم والقيم الخلقية والتاريخ وغيرها مما تحتويه برامج المؤسسة التعليمية تعتبر عناصر تشتمل عليها حياة الجماعة التي انشئت المؤسسة التعليمية وعلى الرغم من أن المؤسسة التعليمية تقدم هذه العناصر فى صورة مجردة منظمة مصنفة فى قيم من اجل تربية الصغار الا أنها تعبر بذلك عن اختيار المجتمع ممثلاً فى الدولة وأولياء الأمور والمسؤولين. وبرامجها وأهدافها تتغير بتغير أساليب الجماعة ومصالحها ومعتقداتها ، إن المؤسسة التعليمية عامل تنشئة اجتماعية قوى يعلم الطفل اشياء كثيرة عن نفسه وعن تقاعلات الافراد والمجموعات سواء معه او فيما بينهم ، وتقوم المؤسسة التعليمية بدعم العادات والإتجاهات السليمة التى تكونت فى الاسرة كما أنها تقوم بعض ما اكتسبه الابناء من عادات واتجاهات غير سليمة ، كما تزودهم بكثير من العادات والإتجاهات الصحيحة والخلقية والاجتماعية السليمة.

2-6 مفهوم مصطلح التعليم عند العلماء:

هنالك عدة علماء وعدة تعريفات لمصطلح التعليم منها :

1-2-6 مفهوم التعليم عند قوود Good:

يعرف (قوود) مصطلح التعليم بأنه (عبارة عن مجموع كل الخطوات التي بواسطتها يستطيع الإنسان ان ينمي قدراته ومواقفه وكل اشكال السلوك الايجابي الذي له قيمة محسوسة في المجتمع الذي يعيش فيه.

الامكانيات التعليمية :

Message	1- الرسالة
People	2- الاشخاص
Software material	3- الموارد
Hardware Device	4- الأجهزة
Tetchiness	5- الطريقة أو الاسلوب
Setting	6- الوضعية

هذه العناصر الستة تشكل مجتمعة مايعرف بالامكانيات التعليمية :

- أ. فالرسالة عبارة عن إمكانية تعليمية وعنصر في نظام تدريس وهي عبارة عن المعلومات التي يمكن بثها بواسطة العناصر الأخرى وتأخذ شكل الأفكار والحقائق والمعاني والبيانات.
- ب. الأشخاص : عبارة عن امكانية تعليمية وعنصر في نظام تدريس وهم الاشخاص الذين يقومون بارسال الرسالة واستقبالها.
- ت. الموارد : عبارة عن امكانية تعليمية في نظام تدريس وهي تحتوي على الرسالة لبثها بواسطة الاجهزة وفي بعض الأحيان يمكن ان يكون البث أو العرض ذاتياً.

قد يجئ نتيجة لكل من النضج والتعلم ويصعب فصل تأثير هذين المتغيرين عن الآخر ويشير النضج الى العمليات الداخلية التي تتابع بشكل معين على الكائن الحي منذ الميلاد وهو يشير الى مستوى عصبي نفسي معين في بنية الكائن الحي. ويشير التعلم الى التغيرات التي ترتبط بنضج التكوين الوراثي والاستعدادات الطبيعية والخبرة التي يمر بها الفرد والممارسة التي يقوم بها شرطان أساسيات للتعلم، كما ان التعلم لا ينطبق على تلك التغيرات التي تطرأ على حيوية الفرد والتي تكون لها استجابة مثل اللعب والمخدرات وهذا النوع في التغيرات لم يحدث نتيجة للخبرة والممارسة، كما أنها تغيرات وقتية طارئة تزول بعد مضي فترة قصيرة من الزمن.

4-2-6 مفهوم التعليم عند جيتس Gates:

يعرف (جيتس) التعليم (بانه تغير في الأداء او تعديل في السلوك عن طريق الخبرة والمران، وان هذا التعديل يحدث اثناء اشباع الدوافع ويلوغ الأهداف). وبين (جيتس) أنه قد يحدث أن تعجز الطرق القديمة والأساليب المعتادة عن التغلب على الصعاب، أو عن مواجهة المواقف الجديدة، ومن هنا يصبح التعليم عملية تكيف مع المواقف الجديدة، ويقصد بتعديل السلوك او تغيير الاداء المعنى الشامل اي عدم الاختصار على الحركات الملاحظة والسلوك الظاهر، وإنما ينصرف التغير أيضاً إلى العمليات العقلية كالتفكير ويقصد بالخبرة والمران اوجه النشاط المنسقة التي تخطط لها المؤسسات التعليمية وتنفذها. وفي المراحل الاولى لتعلم مهارة معينة تكون استجابات الفرد مشتتة غير منتظمة يعوزها التماسق والانتظام، وعن طريق التدريب الصحيح تتناقص الاستجابات غير الضرورية وتحذف الاستجابات غير المنتظمة حتى يقوم الفرد بالمهارة في يسر وسهولة ويحدث التعلم أيضاً عندما تتضح جزئيات الموقف الذي لم يفهمه الفرد من قبل الا بصورة عامة. فقد يفهم الطلاب مثلاً العلاقة بين انتاج السلع والرخاء الاقتصادي على نحو عام وغامض نسبياً وعندما يدرس هذه المشكلة يجد ان عليه ان يتناول عدداً من الحقائق وان يدرك العلاقات المعقدة بين الانتاج والتوزيع والاستهلاك على نحو ادق وبهذه الطريقة تزداد أفكاره المبدئية

وضوحاً لزيادة فهمه لتفاصيل الحقائق، بل وقد يعيد النظر في بعض أفكاره الأولية بعد الحصول على مزيد من الحقائق ويعد التميز بين الحقائق ذات الأهمية والحيوية والحلقات الهامشية المعارضة قليلة الأهمية بالنسبة للموضوع.

5-2-6 مفهوم التعليم عند Munn:

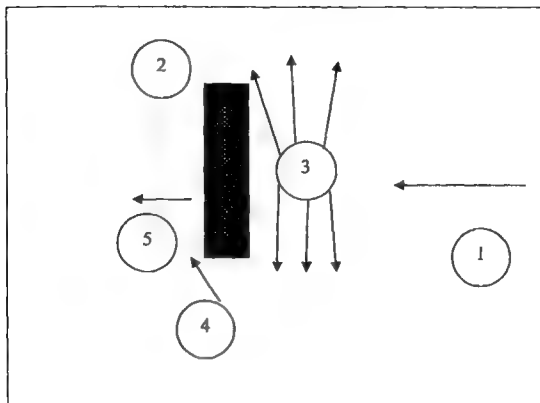
يعرف التعليم بأنه (عبارة عن عملية تعديل في السلوك والخبرة، فتعلم الفرد لان يكون ديمقراطي النزعة ماهو الا نوع من تعديل في السلوك وتعلم الفرد لان يصبح دكتاتوري ما هو الا لأن الفرد ميال بطبعه إلى حب السيطرة والعدوان وتعلم الطفل الأساليب المهذبة في تناول الفرد الطعام او الحديث أو المعاملة كل هذا تعديل في السلوك لأنها من أساليب المجتمع المتحضر).

6-2-6 مفهوم التعليم عند جلفورد Guilford:

يعرف جلفورد التعليم بأنه (عبارة عن أي تغير في السلوك ناتج عن استثارة مثل الطفلة التي كانت تحب طبيب وتانس بالمكان الذي يكون فيه فلما حقنها بحقنة واقية احدثت هذه أثراً مؤلماً تغيراً في سلوك الطفلة نحو الطبيب، فكانت تخشاه بعد ذلك وتعتمد عن المكان الذي يكون فيه).

3-6 تحليل موقف التعلم:

يقدم (برسي، وروينست وهوركس) التعريف التالي للتعلم (التعلم هو واقعة يحاول الفرد المدفوع ان يكيف سلوكه بحيث ينجح في الموقف الذي يدركه كموقف يتطلب العمل لتحقيق واقع وهذا التعريف شأنه شأن الموقفين التاليين يساعد على تحليل موقف التعلم اي مكوناته وعبارة (دولرد ودميلز)) تسير في هذا الاتجاه عندما يقولان لكي يتعلم شخص لابد ان يحتاج إلى شئ، وان يلاحظ شيئاً وان يقوم بعمل شيء وان يحصل على شئ كما يصف (واشيل) موقف التعلم كما هو مبين بالشكل أدناه :



المصدر: جابر عبد الحميد جابر: سيكلوجية التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة 1972م.

- 1- شخص لديه دافع.
- 2- عائق يقف في طريقه.
- 3- يقوم بحركات استطلاعية حتى تتجع استجابة معينة.
- 4- استجابة ناجحة.
- 5- احتياز العائق والاتجاه صوب الهدف.

4-6 مفاهيم خاصة بالتعلم :

1-4-6 التعلم والتحسين:

من المفاهيم الخاطئة الشائعة ان التعلم يؤدي دائماً الى التحسين في الاداء ، ويبدو ان هذه العبارة قائمة على أن التفكير في أن التعليم يحدث في حجرة الدراسة وفقاً لمقاصد المدرس وأغراضه ، أو أن الفرد حين ينفهم في التعلم فإن ذلك يكون لتحقيق هدف معين ، وحيث يتشكل أداء الفرد عندما يقترب من هدف الامتياز والتفوق والمهارة ، وذلك لأنه الهدف الذي تبذل من اجله الجهود.

2-4-6 التعلم والنضج :

التعلم ليس هو العملية الوحيدة التي بواسطها يتغير السلوك بواسطتها ، إذ أن هناك عملية أخرى هامة تحدث تغيرات في السلوك وهي النضج وهي عملية ماثية تحدث تغيرات في السلوك نتيجة للنمو الجسمي ، ويمكن توضيح ذلك بحقيقة هي ان الطفل مهما تم تدريبه لا يستطيع المشي أو الكلام إلا إذ وصل نموه لعصبي والعقلي الى مستوى يمكنه من هذا الاداء

3-4-6 التعلم والإتقان :

وهناك تمييز آخر بين التغيرات التي تحدث في الاداء نتيجة نقصان العمل وتلك التي تحدث نتيجة للتعلم فتففس الممارسة التي تجعل التعلم ممكناً ، يمكن ان تحدث كلا من الزيادة والنقصان في الإتقان في نفس الوقت اي نقصان ناتج من التعب وزيادة ناتجة من التعلم وكلاهما يمكن أن يحدث متانين ، وأن يستتجا من التغيرات الملاحظة في الاداء ، مثلاً أثر فترة الراحة في علاقته بالتعلم هو ان تؤدي الى نقصان في الاداء راجع الى النسيان بينما يكون الاداء أكثر فعالية بعد الراحة في حالة تأثير التعب عليه.

4-4-6 التعلم والتربية :

يشتمل التعلم على التغيرات السلوكية المرغوب فيها وغير المرغوب فيها التي تنتج عن الخبرة سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها وسواء حدثت عن قصد أو عرضاً. وتشير كلمة التربية بمعناها الشكلي الى البرامج المنظمة التي خططت لانتاج معرفة معينة وقرارات ومفاهيم واتجاهات وانماط سلوكية عند اعضاء جماعة معينة تؤسس المدارس ويحافظ عليها لتحقيق نتائج التعلم المرغوب فيها. ويمكن القول بصفة عامة أن التربية المنظمة تسمى للمحافظة على استمرارية مؤسسات اجتماعية معينة ، ولحاربة الشرور التي تهدد المجتمع.

وخلاصة التعاريف السابقة الى مايلي :

أ. إن التعاريف كلها إجرائية بالقياس السابق.

ب. إنها كلها تشترك في معنى واحد وهو ان التعلم تغير في السلوك أو الأداء. والتغير في الاداء ليس مقصوداً على التعلم ولكنه يكون ايضا مع النضج ومع التمتع ويوجد فرق كبير في الاداء الناتج عن التعلم والتغير في الاداء الناتج عن النضج، فالنضج هو أي تغير يحدث في أداء الكائن الحي وفقاً لسنة ويعتمد أساساً على العوامل الشخصية الداخلية أكثر من اعتماده على الممارسة والخبرة مثل النمو الحركي لدي الطفل من الميلاد الى أن يستطيع المشي ، والتغيرات في الاداء الناتجة عن النضج تكون كامنة في التركيب التشريحي للكائن الحي وهو في حالة الجنين وبالتالي فان العوامل البيولوجية الوراثية هي التي تحدد من قبل مظاهر التغير في الاداء الناتج عن النضج في مستقبل حياة الكائن الحي وأن الميكانيزمات العصبية هي التي تحدد انتماء الفرد إلى سلالة معينة. وهنالك فرق بين التغير في الاداء الناتج عن النضج والتغير في الاداء الناتج عن التعلم، فالاداء الناتج عن النضج يرجع الى عوامل داخلية عضوية ولايتأثر بالعوامل الخارجية إلا تأثيراً طفيفاً، اما الاداء الناتج عن التعلم فإنه يخضع مباشرة لتنوع

المواقف الخارجية التي يتفاعل الفرد معها ويكون أدائه النهائي هو الحصيلة العامة لما حدث له نتيجة احتكاكه بهذه المواقف المختلفة في البيئة الخارجية وأيضاً هنالك فرق بين التغير في الأداء الناتج عن التعلم والتغير في الأداء الناتج عن التعب، فالتعب يقصد به نقص في الأداء يرجع الى تغيرات عقلية ناتجة عن تداخل المجهود العصبي في ممارسة عمل متكرر روتيني وفي الابحاث الحديثة يشير التعب الى تداخل في طاقة الكائن الحي نتيجة نقص في المكونات العضوية الرئيسية كالأكسجين او تراكم الفضلات في جسم الكائن الحي. فالتعب هو اختلال في التوازن العضوي للكائن الحي بسبب تعب الجهاز التنفسي او الجهاز الهضمي أو الجهاز العصبي، وينشأ عن هذا التعب تغير في الاداء ويتجه هذا التغير نحو النقص في الاداء وهي تغيرات مؤقتة تزول بزوال أسبابها. إذن فليس كل تغير في الاداء يعتبر تعلماً في المجال الحيوي لانه يلعب دوراً كبيراً في مقدار افادة المعلم من الموقف التعليمي فهو الذي يحدد نوع الغذاء العقلي والاجتماعي والروحي الذي تقدمه المدرسة لتلاميذها، كما أنه يؤثر في اتجاهاتهم نحو الحياة بصفة عامة ولذلك فإن إعداد المعلم إعداداً صالحاً يعد من اهم نواحي الاصلاح التربوي.

6-5 تحليل موقفين : تعليمي وتعليمي :

يوجد فرق بين التعلم والتعليم، فالتعلم هو ماكان نابعاً من ذات المتعلم بمعنى انه مبنى على نشاطه الذاتي فالذي يحاول ويخطئ ويصحح فيتعلم. وأما التعليم فهو مايملي من الخارج من غير الشخص المتعلم واوضح مثال للتعلم هو الخبرة المستمدة من الحياة، الخبرة التي ينالها الفرد بالمجادلة والخطأ وتصحيح الخطأ فيكون تعلم، وأما مثال التعليم فهو المدارس وخصوصاً المدارس المختلفة فكلما تقدمت المدرسة فانها تأخذ بأساليب التربية الحديثة والتي تعتمد على الطفل في محاولاته اكثر مما تعتمد على المدرس في تلقينه.

والموقف التعليمي يمكن تصويره كالآتي :

شخص لديه دافع نحو شئ معين، ثم يصادم مجاله إعاقه فتحول بينه وبين مايريد ، فيندفع الشخص في محاولات عديدة حتى تنجح إحدى تلك المحاولات، ويكررها وهنا يمكن القول انه تعلم حل هذا الموقف، بمعنى انه لو اعيد في هذا الموقف مرة أخرى فإنه يجتاز للعائق بسرعة ويصل الى مايريد مثل إكتشاف أحد الأطباء دواء لمرض معين بعد صعوبة ومحاولة وتجريب فالتعلم ذاتي ويتكرر في الحياة في كل يوم، حيث أن الإنسان يتعلم من المهد إلى اللحد. أما الموقف التعليمي الذي يوجد غالباً في المدارس فإننا نجد وحدة ذات قطبين أحدهما المتعلم والثاني هو المجال الحيوي الذي يتحرك فيه المتعلم وكل من القطبين وحده معقدة تتفاعل بها عدة قوى وعوامل مختلفة كما يتفاعل كل منهم مع الآخر فالتعلم وحده معقدة لان تحصيله من الموقف التعليمي يتوقف الى درجة كبيرة على عدة عوامل ذاتية تتفاعل كلها مع بعضها البعض تفاعلاً يجعل من الصعب عزلها ومن هذه العوامل ماياتي : صحة المتعلم الجسمية وقوته العقلية وسلامته الانفعالية واسلوب تربيته وذكرياته الماضية وهواياته الحاضرة، أما المجال الحيوي فيقصد به البيئة التي يعيش المتعلم فيها مع اناس واشياء وافكار وعادات وتقاليد والمعلم من أهم عناصره.

6-6 مفهوم المعلم :

عند الحديث عن التعليم وأهميته لأبد من الإهتمام أولاً بالذي يقوم بعملية التعليم وهو المعلم، لأن المعلم في المؤسسة التعليمية يخطط لمواقف التربية بعناية ويترك الفرصة للتمييز لكي يتعلم بنفسه ويراقبه وهو يبحث ويتعلم ويقدم له الخبرة التي يحتاج اليها ، ويوجه ويربي ويصحح السلوك ويكتشف المواهب ويعززها وينميها ويهتم بالقيم والمهارات كما يهتم بالمعلومات ويحترم رأي الطالب وينمي فيه روح البحث ، إن قيمة المعلم تتركز على قدرته على القيام بمسؤوليات جديدة إضافة الى التدريس ، ولاتزال صورة المعلم في ملامحها الرئيسة هي صورة المعلم التراثي - المعلم القدوة - المعلم الذي يمثل دعامة أساسية من دعائم الحضارة فهو صانع الأجيال

وناشر العلم ورائد الفكر ومؤسس النهضة. وإذا كانت الأمم تقاس برجالها، فالمعلم هو مربي الرجال وصانع المستقبل فالمعلم هو منارة تفتح الأبواب للنشئة "أبواب المستقبل" فهو الأداء لبناء هذه الأجيال المؤمنة بقيمتها ومعتقداتها وبتراثها. ولا شك أن هذه الكتلة من الصفات وقائمة النعمت لا تتوفر لدى معلم واحد بعينه بل بصورة دائمة هي حصيلة المعرفة المتراكمة لصفات المعلمين عبر التاريخ وهي نماذج راقية من المعلمين الأكفاء. إن المعلم يؤثر بشكل كبير في تفكير وسلوك تلاميذه من خلال أساليب سلوكه وتفكيره هو كقدوة. هذا إلى جانب أنه من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل قيم الطلاب، ولعل هذه الحقائق هي التي تستوجب توجيه اهتمام خاص عند اختيار المعلمين وممارسة المهنة التربوية وتزويدهم بمبادئ الصحة النفسية وذلك لأن ماتحتاجه العملية التعليمية والمدارس المعاصرة من منظور الصحة النفسية ومعلمون تتيح لهم شخصياتهم ومقدراتهم خلق الجو المناسب لنمو شخصيات التلاميذ بأسلوب سري. إن التربية اليوم تختلف عن التربية بالأمس، فبالأمس كان المربون يفكرون في المادة وحدها وفي المعلم وحده، واليوم لا يفكرون إلا في الطفل وبيئته وميوله وما لا يلائمه من المواد وإذا تم النظر إلى مدارس الأمم الراقية لوجد هنالك أمثلة متنوعة وطرقاً متعددة ومشروعات كثيرة في التربية والتعليم تستدعي انتباه المربين وتفكيرهم. إن هذا العصر هو عصر نهضة علمية في الصناعة والإختراع والإبداع، فقد شملت النهضة فيه كل شيء وكان أساس تلك النهضة نشر التعليم العام بين جميع الأفراد وحدث تغيير واضح في التربية في نوعها وطرقها ونظمها من حسن إلى أحسن. وأشتدت العناية اليوم بأعداد المعلمين والمعلمات إعداداً كبيرة فكمما يكون المعلم تكون المؤسسة التعليمية. وأدخلت التربية الإنسانية في المواد الدراسية ودرست نفسية الأطفال وميولهم وغرائزهم. وفكر المربون في الأطفال وكيف يعرفون سلوكهم وهم في الفصل وخارجة. إن كليات المعلمين والمعلمات تعني اليوم بالتربية ومبادئها وطرقها وتاريخها أكثر من عنايتها بالمواد الأخرى وقد

زالت تلك الفكرة القديمة القائلة بأنه يكفي أن يعرف الإنسان المادة التي يدرسها. وإذا تمت العناية بأطفال اليوم وتربيتهم تربية صالحة في البيت والمدرسة والمجتمع يتم انتظار ثمرة طيبة وشعباً كاملاً يستطيع أن يقود العالم في المستقبل ولاعجب فالتربية الحديثة تضع الطفل في المكان الأول من الأهمية في التربية وهي مؤسسة على علم بالطفل والطفولة. فالطفل يتأثر بالمثل الذي يراه وبالبيئة التي يعيش فيها وباللغة التي يسمعها، أي يتأثر بالقدرة والمحاكاة كل التأثير. فالتربية هي إعداد الفرد للحياة وطنياً وعلمياً وجسدياً وعقلياً وخلقياً واجتماعياً ولغوياً وفتياً وتعاونياً، أي هي إعداد الفرد بكل وسيلة من الوسائل المختلفة كي ينتفع بمواهبه وميوله ويحيا حياة كاملة في المجتمع الذي يعيش فيه، فالتعليم ناحية من النواحي المختلفة للتربية، فالتربية أعم من التعليم. فالتعليم يحيي المواهب الفطرية لدى الفرد ويوجهها توجيه صحيح وتتطلب التربية عمل منظم ونشاط دائم وتقدم مستمر وعناية تامة بتفكير الطفل، أما التعليم فلا يتطلب أكثر من معلم يقوم بتعليم غيره وتلقيه ما يشاء من المعلومات والآراء. والأفكار بالطريقة التي يختارها فيتعلم يصفى لما يليق ويبين لما يسمع. ففي التربية يعمل وفي التعليم يصفى. إذن التعليم هو جزء من التربية العقلية والفروض منه كسب المعرفة والمهارة في علم أو فن أو حرفة ما. إذن الحاجة إلى التربية أكبر من الحاجة إلى التعليم. وللمؤسسة التعليمية دور كبير فيما تقدمه من تربية وتعليم كخدمة لها مردودها الإيجابي الحالي والمستقبلي.

ولذا لا يكون التعليم كسلعة إستهلاكية وإنما يعد أداة فاعلة من أدوات الإستثمار والإنتاج وهي تحقق للفرد الحاجات الآتية :

- أ. الأمن الديني : الذي يسمح للإنسان ان يمارس طقوسه الدينية ومعتقداته بحرية كاملة.
- ب. الأمن الإقتصادي: الذي يتمثل في رعاية وحفظ المال العام والخاص على السواء.
- ت. الأمن السياسي: الذي يتيح للتلميذ التعبير عن رايه بحرية وان يشارك مشاركة فعالة في العمل السياسي قولاً وفعلاً.

- ث. الأمن الصحي: الذي يكسب التلميذ مهارات المحافظة على البقاء ويعلمه طرق الوقاية من الامراض.
- ج. الأمن الاسرى: الذي يحافظ على حقوق الاسرة العامة وحقوق المتعلم الخاصة والذي يتيح اقامة علاقات اسرية صحيحة.
- ح. الأمن التعليمي: الذي يتيح الفرص المناسبة لتعلم كل انسان وفقاً لقدراته العقلية وإمكانياته الذهنية.
- خ. الأمن القانوني: الذي يلزم الإنسان بالامتثال للقيم والاعراف والتشريعات التي يقرها المجتمع ولا يخرج عنها أو يخرقها.
- د. الأمن الترويجي: الذي يسمح للانسان بالقيام بالنشاطات المشروعة لكي يستمتع بوقته ويجدد نشاطه وحيويته.

6-1 صفات المعلم الكفء :

المعلم الكفو هو الذي أعد الإعداد المناسب والذي يتصف بأن يكون محباً للناس عامة وللأطفال خاصة، وأن يكون مهتماً بمشكلاتهم وحياتهم وأن تكون له فلسفة إجتماعية سليمة وأن يكون متصفاً بالذكاء وبالقدرة على الابتكار وبالجهد والاجتهاد والاتزان العاطفي وأن يكون صحيح الجسم سامي الخلق ذا ثقافة واسعة وعلى دراية بالتربية وعلم النفس وأن يكون قادراً على فهم دوافع السلوك المعقد وأن يعامل كل تلميذ على أنه وحدة فريدة وأن يكون متكامل الشخصية راضياً عن مهنته فهذا المعلم المتكامل جسماً وعقلاً ووجداناً وخلقاً وعلماً يكون له الأثر البالغ في نجاح الموقف التعليمي.

6-7 الجو المدرسي العام :

إن الجو المدرسي من العوامل الأخرى ذات الأثر الفعال، والمقصود بالجو المدرسي العام هو العلاقات الاجتماعية بين افراد المجتمع المدرسي من قادة ومعلمين وموجهين وتلاميذ. فلا بد أن تسود المحبة والود وروح التعاون وتحمل المسؤولية المجتمع

المدرسي، فيساعد هذا على نجاح العملية التعليمية وقد يكون العكس فيعرقل هذا التقدم التعليمي، ويعوق تقدم رئيس المجتمع المدرسي وقيادته نحو الإصلاح ورئيس المدرسة هو رئيس التعليم بها ولكي يقود مدير التعليم المدرسة وبناءها نحو نجاح الموقف التعليمي فانه ينبغي أن يتصف هو الآخر بأن يكون ذا صفة شخصية جذابة محببة الى الغير وله القدرة على إكتساب صداقات جديدة ويحترم غيره كما يحترم نفسه ويحترم كذلك رأي الآخرين مهما كانت الآراء مخالفة لآرائه الشخصية ولايتردد في تغيير رأيه الشخصي والقدرة على تصريف الامور وحل المشكلات الطارئة في شئ من الحزم وبعد النظر وأن يكون منصفاً وعادلاً، فلايتحيز لشخص أو يقربه على حساب الآخرين ولايغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ويجب أن يتصف بالاستعداد للتضحية وبذل و اظهار الحب والعطف على جميع من يعملون معه ويضاف الى هذه الصفات الشخصية بعض الصفات المهنية مثل إيمانه الشديد بمهنة التربية والتعليم ودرابته الكافية باهداف التعليم في المؤسسة التعليمية والمجتمع ومعرفة العميقة بخصائص نمو الاطفال في المرحلة التي يقودها والإلمام بالبيئة التي بها مدرسته.

6-8 المناهج الدراسية :

المناهج الدراسية من العوامل الأساسية لنجاح الموقف التعليمي، فإذا كانت مبنية على أساس تربوي سليم وروعي فيها طبيعة نمو الطلاب في كل مرحلة وكانت متصلة بحياتهم مشبعة لحاجاتهم، ساعدت على التقدم والنمو التعليمي، ثم إن اتاحة قدر من النشاط وحرية الحركة وحرية التفكير للتلاميذ يساعد على اشراك التلاميذ في العملية التعليمية ونجاحها، وهناك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على الموقف التعليمي بطريقة غير مباشرة، كالظروف العائلية للتلميذ ومدى استقرار الجو العائلي له ومركز الطفلين إخوته ومستوى الأسرة اجتماعياً واقتصادياً. ومدى توفر الامكانيات اللازمة للتحصيّل مثل الاضاءة والتهوية في المنزل وكفاية عدد الحجرات التي تعيش فيها الأسرة دون زحام.

9-6 مراحل عملية التعلم :

تمر عملية التعلم لدى الفرد بصفة عامة بمراحل ستة تتمثل في :

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 1- مرحلة عدم الرضا والتبرم | Dissatisfaction |
| 2- مرحلة اختيار سلوكيات جديدة | Selections of new behaviors |
| 3- مرحلة ممارسة سلوكيات جديدة | Practiving new behaviors |
| 4- مرحلة إحراز أدلة على النتائج | Getting evidences results |
| 5- التعميم والتطبيق والتكامل | Geninteg and applic |
| 6- مجابهة مشكلات جديدة | Facing new problems |

فالفرد المتعلم يمر بخبرات وتجارب جديدة بحيث يصبح أكثر قدرة في النهاية على مواجهة مواقف الحياة والتكيف بمقتضيات البيئة التي يعيش فيها ، وحتى يصل الى مرحلة التعميم والتطبيق والتكامل ثم مرحلة مجابهة مشكلات جديدة من خلال مروره بخبرات جديدة في حياته اليومية. وأنه لمعجزات الحياة أن يولد الطفل بلون معين من ألوان السلوك قد رسم له وحدد تحديداً ، ثم يجد سلوكه قابلاً للتعديل وأنه يستطيع أن يتعلم. ولاشك أن هناك أنواع مختلفة من التعلم - فتعلم ركوب الدراجة يختلف عن تعلم القراءة ، كما أن تعلم الفنون يختلف عن تعلم تذوق الموسيقى وهذا وذلك يختلف عن تعلم الحقائق والمعلومات ، إلا أن جميع أنواع التعليم تشترك في شيء واحد هو أن سلوك الفرد في موقف خاص يتغير ويتعدل عن طريق التعلم - ففي الصباح الباكر كان ضياء الدين يحاول ركوب دراجته لأول مرة ولم تكن حركاته متزنة وهو في تلك الحالة تمر بالمرحلة الأولى من مراحل دورة التعليم وهي مرحلة عدم الرضا والتبرم - حيث لم يكن قد وصل بعد إلى اتزان حركاته على الدراجة - إلا أنه بعد أن مكث وقتاً طويلاً في أداء تلك المهمة فإنه تعلم أن يقود دراجته بمهارة فائقة وأصبح ركوبه يزداد إتزاناً شيئاً فشيئاً. وهنا يمكن القول أن ضياء الدين قد مر بمراحل التعلم الستة منذ المرحلة الأولى وهي عدم الرضا

والتبرم الى المرحلة الاخيرة وهي مجابهة مشكلات جديدة - منذ زمن غير بعيد كان علاء الدين يجول ببصره فى الكتاب المدرسي فلا يرى سوى تشكيلات غريبة من علامات سوداء على صفحات بيضاء. أما بعد فترة تعلم القراءة فى المدرسة وأصبحت هذه الأشياء نفسها والعلامات السوداء نفسها تقص عليه قصصاً بقلمها ويستمتع بها وهنا يمكن القول بأن علاء قد مر بجميع مراحل دورة التعليم الستة منذ المرحلة الأولى وحتى الأخيرة.

6-10 مفهوم الإدارة التعليمية :

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية وتعرف بأنها السيطرة العامة على شؤون التعليم فى الدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بإسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه ، كما أنها اداة لتوجيه التغيرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر، بالإضافة الى انها عامل أساسي فى التغيير واستقراره هذا على اعتبار ان التعليم سبيل اساسي لتحقيق الاهداف القومية وذلك باعداد النشئ للاضطلاع بالادوار الجماعية والاقتصادية والسياسية التي تترجم عن تلك الأهداف وتتلخص وظائف الإدارة التعليمية فى الآتي:

- 1- القيام بإعداد برنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع المحلي لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بخدمة المجتمع المحلي وتحقيق اغراضه فى تربية النشء.
- 2- تطوير المناهج الدراسية ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الاداء والمحتوى وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب للقيام بمزيد من البحوث والدراسات.
- 3- القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والارشاد والعلاج.

11-6 مفهوم الإدارة التربوية :

هي تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبزويه وبيئته ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار وهي عملية تنظم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسق أعمال العاملين فيها وتوجيههم وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي الى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها. وايضاً تعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والافراد المتصلين بها بقصد تحقيق الاهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والافراد ، وتتبع أهمية الإدارة التربوية من اسهامها الكبير في تربية الفرد واعداده للحياة من خلال ما تقوم به من تنشئة الأجيال باعتبارها إحدى القوى السياسية في المجتمع والتي يجب أن تحظى باهتمام خاص وذلك من خلال تدريب المديرين وتجهيزهم تهيئة خاصة تمكنهم من القيام بمهامهم بكل قدرة وكفاءة وتنمية كفاءتهم المعرفية والادائية والتي تسجم مع طبيعة الأدوار المنوطة بهم في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية وتحسين نوعية التعليم والتعلم في مدارسهم ليتحسن مستوى تعلم تلاميذهم كما ونوعاً ومقوماتها هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم والقيادة، أما الإدارة التربوية الاسلامية فقد بدأت في عهد الاسلام الاول حيث كان كل مسلم مسؤولاً عن تعلم نفسه بنفسه وان يعلم الآخرين احتساباً لله تعالى ثم أنشئت المساجد وأقيمت فيها حلقات الدروس وأنشئت المكتبات وعندما دعت الحاجة لإنشاء الكتاتيب للتمهيد للدراسة أنشئت كتاتيب الجوامع وعندما ظهرت الحاجة الى ترجمة العلوم الاجنبية الى العربية في العصر العباسي استمرت الجهود على مستوى الافراد وعلى مستوى الدولة في الظهور وتمثلت حينئذ في إنشاء (دار الحكمة) ببغداد والتي يمكن

اعتبارها اول جامعة فى الاسلام، واستمرت الدولة تتدخل فى ادارة التعليم لتسد النقص الذى تراه فى نظام التربية الاسلامي حتى كان العصر العباسي الثاني فانشئ نظام المدرسة على يد "الوزير السلجوقي" نظام التعليم فى بغداد سنة 458هـ - 1065م. ومنها انتقلت الى بلاد الشام على يد "صلاح الدين الايوبي" والذى يعتبر اكبر مؤسس للمدارس بعد نظام الملك ثم الى العالم كله. وبإنشاء نظام المدرسة أصبحت المدرسة منظمة رسمية من منظمات الدولة تخرج فيها عمال وموظفي الدولة واصبحت الدراسة فيها رسمية تسير وفق لوائح وقوانين شبيه بتلك التي موجودة اليوم وهكذا ظل الخلفاء الراشدين منذ القرن الخامس الهجري يتنافسون فى فتح وإنشاء المزيد من المدارس ودور العلم وإدارتها.

كما أن الإدارة التربوية فى الإسلام ترتكز على الدوافع الدينية التي هي اقدر على التأثير في الفرد للقيام بالأعمال العظيمة فى خدمة الاهداف العامة دون ان يتوقع عائداً عاجلاً كالترضية بالمال والنفس في سبيل العقيدة والدفاع عن الامة ومبادئها ومبادئ الادارة التربوية في الاسلام تقوم على الشورى وتشاركية المسؤولية وتفويض السلطات والصلاحيات والقنوة الحسنة وسياسة الباب المفتوح والملاقة الانسانية والطاعة والعمل. اما الادارة المدرسية 'فهي الجهود المنسقة التي يقدم بها فريق من العاملين فى الحقل التعليمي " المدرسة " إداريين وفنيين بنية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً بما يتمشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية ابناءها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة وهي كل نشاط متحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً عملاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا او هيئات داخل الإدارة المدرسية، وهي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية فى خدمة اهداف عمل من الاعمال والادارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير فى سلوك الافراد أو هي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق

أهداف الجهاز الذى توجد فيه. وهي وسيلة لخلق التعاون المثمر الذى يؤدي الى تحقيق الاهداف وبذلك يمكن اعتبارها حصيلة العمليات التي بواسطتها توضع الامكانيات البشرية والمادية فى خدمة الاهداف وهي تؤدي وظيفتها من خلال التأثير على الأفراد إذن الإدارة المدرسية تسهل وتطور نظام العمل وتساعد على تنظيم المدرسة بطريقة من شأنها ان تتم العمليات التربوية على درجة ميسرة فهي تسهم الى حد ما فى تعليم ومعاونة موظفي المؤسسة التعليمية على القيام باعمالهم وترتيب الادوات ونشر روح التعاون وغير ذلك من الأعمال الهامة في القيام بالعمليات التعليمية ويمكن إستخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية (بأنها مجموعة عمليات تخطيطية وتنسيقية وتوجيهية ووظيفية) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في أعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

12-6 وظائف الإدارة المدرسية :

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعة القيادة مع ترشيد العمل.
 - حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقييم.
 - إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسية العمل فى المدرسة باسلوب سليم.
 - إتباع الأسباب الايجابية فى حل مشكلات العمل المدرسي.
 - الإدراك التام لخصائص نمو الطلبة ومايستلزمها.
 - الالمام بمناهج المرحلة التعليمية وماتهدف اليه.
 - الوقوف على الصعوبات التي تفرض العمل داخل المدرسة.
 - معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها مع اقتراح الحلول لها.
- ومن ناحية أخرى يمكن أن توضيح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات ناظر المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن سير العمل فى المدرسة من جميع النواحي وأهم الواجبات هي الجانب الفني والجانب التربوي.

شكل رقم (28) مقارنة بين الادارة التربوية والادارة المدرسية

الإدارة التربوية	الإدارة المدرسية
1/ هي نظام تربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه مدارس ومؤسسات تعليمية وخدمات تربوية وصحافة واعلام وما هو من حكم ذلك من تشريعات وقوانين.	1/ هي النشاط المنظم داخل المدرسة الذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة والمنبثقة من السياسات التربوية المستمدة من فلسفة التربية واهدافها
2/ تعني برسم السياسات التربوية.	2/ تعني بتنفيذ السياسات التربوية.
3/ يرأسها وزير أو مسؤول كبير مهمته تمسيق السياسة العامة للدولة	3/ يعمل على إدارتها مدير المدرسة مهمته انجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن الأنظمة والقوانين التي رسمتها الادارة التربوية.
4/ تدل المؤسسة التعليمية بمايلزمها من متطلبات مادية وبشرية.	4/ وحدتها الادارية هي المدرسة
5/ تقوم بالاشراف والرقابة على سلامة تنفيذ السياسات التربوية اما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الاجهزة الادارية المختلفة.	

6-13 التوجيه الفني :

التوجيه عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعة. وهو عملية اساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم؛ ولذلك فإن التوجيه يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية. أما من حيث ارتباطه بالتخطيط والتنظيم فيعني أن كفاية نظام التوجيه يتوقف الى حد بعيد على مدى دقة التخطيط، وتوافر الشروط، وبعبارة أخرى يرتبط التوجيه بمدى وضوح الأهداف الموضوعة للمؤسسة او المشروع في ذهن العاملين،

واقترعهم بها وميلهم إلى الوصول إليها. وكذلك يتوقف على فهم العاملين للسياسات والإجراءات واتفاقها مع الظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة، وقدرات العاملين واستعداداته، وكفاية التوجيه أيضاً تتوقف على دقة الخطط التفصيلية والبرامج الزمنية وسلامتها. ومن جهة أخرى فإن التوجيه يتصل بالمسئوليات والسلطات الممنوحة. إذ كيف نوجه مرعوساً لم يفوض أي سلطات، ولم توكل إليه مسئوليات محددة. ولهذا فإن تحديد المسئوليات، والسلطات التي تفوض إلى المرؤسين وفهمهم لها ولحدودها يساعد على كفاءة التوجيه. والتوجيه يعتمد على وجود وسائل اتصال فعالة، إذن التوجيه عملية إرشادية وسيلتها الاتصال بالمرعوسين، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المؤسسة وتتشرب بينهم المعلومات والحقائق والأفكار فعالة توافر المناخ الذي يساعد على أداء أعمالهم بكفاءة وتظهر هذه العلاقة بشكل أكثر وضوحاً وإذا تم الاقتناع أن أغراض الاتصال تتمثل في إعلام المرعوسين بالأهداف الواجب تحقيقها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب اتباعها، وتوعيتهم بالتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ، وإحاطتهم علماً بالمشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط، وماتم اتخاذ من إجراءات لحل مشكلاتهم الخاصة، ومعرفة مشكلات العاملين ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات وظروف العمل. ويمكن الوصول إلى رأس المثلث، ويكاد يكون هناك اللقاء كبير بين التوجيه والاتصال، بل إن هناك من يرى أن الاتصال أداة من أدوات التوجيه، وهو عامل هام وأساسي في عملية التوجيه. وأما من حيث ارتباطه بالروح المعنوية نجد أن التوجيه الذي يقوم على أساس التعاون والتعاطف والتكامل يرفع الروح المعنوية للعاملين. ذلك أنه من العوامل الهامة لنجاح الإدارة النظر للقوى البشرية على أنها جماعة وأفراد يرتبطون بأهداف واضحة محددة، يثقون فيها ويهتمون بها، ويسهمون في رسم الطرق المؤدية إليها، وهذا هو المقصود بالروح المعنوية، ومن ثم كان هناك ارتباط وثيق بين التوجيه والروح المعنوية. والروح المعنوية لا تلاحظ إلا عن طريق آثارها ونتائجها. وتتمثل هذه الآثار والنتائج في عدة أمور، من أهمها رضا كل فرد عن عمله ونفسه، وقلة الشكاوي والتظلمات وارتفاع معدل الإنتاجية ودوران العمل.

والاتصال الجيد أداة من أدوات التوجيه - وله دوره فى رفع الروح المعنوية، ويرجع هذا إلى أن الاتصال هو الذى يترجم أهداف الإدارة من إنتاج واتجاهاتها إلى تعاون، وآراءها إلى إنجاز وعمل. والاتصال الجيد لا يكون فى اتجاه واحد فقط أي من أعلى إلى أسفل، ولكن بجانب ذلك يكون من أسفل إلى أعلى وفى اتجاه عرشي. والإدارة المستتيرة تعمل على تنمية طرق جديدة لاستقبال آراء العاملين وشكاويهم والعمل على إزالة أسبابها. ولا شك أن فى ذلك رفعاً للروح المعنوية. وفي دراسة أجنبية اتضح أن العاملين لا يهتمون بالدرجة الأولى بمجرد زيادة الأجور، بل إن النواحي المعنوية تسبق المادية، وبينت الدراسة أن الأمور التي يهتم بها العاملون ترتب على النحو التالي:-

- أخذ رأيهم في تحسين طرق العمل وأساليبه.
- إطلاعهم على سير العمل.
- الترقية لمن يستحقونها.
- بيان أسباب التغير في العمل، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
- عدم تدخل الرؤساء في عمل الموظف وإعاقته عن القيام بواجباته.
- عدم إعطاء أوامر متعارضة.
- إعطاء العلاوات لمن يستحقها.
- عدم تعدد الرئاسات.

والتوجيه الفني إذا كان مجرد (ضبط) أو (تصيد) للأخطاء فقد قيمته بل أدى إلى إنخفاض الروح المعنوية. ويكفي أن النظر إلى السبب الأول وهو تحسين طرق العمل وأساليبه وهو هدف أساسي للتوجيه. ولذا فإن التوجيه، القائم على التضام والتعاون يشكّل يتيح الفرصة للعاملين لكي يبديوا آرائهم وذلك يساعد على رفع الروح المعنوية. وأما من حيث قيام التوجيه على العلاقات الإنسانية، فإن ذلك يظهر من شأيا تعريف التوجيه بأنه (إرشادات). وهو يعتمد عن العقاب وخلق جو من الرهبة في محيط العمل، ولذا فإن الموجه يجب أن يهتم بإقامة علاقات شخصية بينه وبين من يوجههم، وعدم اشعارهم بتسلطه عليهم واستغلال السلطات المخولة له. ويعتبر إشباع الحاجات من عوامل تهيئة المناخ للتوجيه السليم، فالمعلم يمكن أن يعمل

هـ - تنمية روح القيادة والتبعية فى نفوس العاملين. وإذا كان التوجيه عملية ضرورية ولازمة لأي نشاط، فإن العملية التعليمية أحوج ما تكون إلى التوجيه لأن تحقيق أهدافها مرهون بوجود توجيه قائم على أسس سليمة.

14-6 توجيه العملية التعليمية :

كانت الصورة القديمة لعملية (التوجيه) تتلخص فى الاسم الذى كان يطلق عليه وهو (التفتيش). وكانت فعواه (مراقبة) العملية التعليمية، و(التبليغ) عن أي تقصير أو مخالفة، وكتابة (تقرير) لمعاقبة المخطئ. وكانت أداة التفتيش ووسيلته أسلوب الزيارات (المفاجئة)، حتى تكون المدرسة فى وضعها (الطبيعي)، والمعلم فى موقف تدريسي (عادي). ومن ثم فقد كان (حضور) الحصص، و (الاستماع) إلى شرح المعلم وإلقائه، وفحص سجلاته وسائل أساسية للتفتيش. بل كان هناك عدد - قل أو كثر - من المفتشين يفالي فى تلمس (عيوب) المعلم و(البحث) عن أخطائه، والاهتمام (بإبلاغه) رسمياً بذلك، و(تحذيره) من تكرار ما وقع فيه من أخطاء فى إطار هذه العملية، وهذا المفهوم للتوجيه ضاعت العلاقات الإنسانية وفقدت تماماً، (فالمفاجأة) تخلق الرهبة والخوف، بل والتوتر النفسي، وإبلاغ الأوامر والنواهي والتحذيرات يؤدي إلى إحساس المعلم بكراهية مثل هذا الموقف، الذي يضم طرفين. طرفاً شاعلاً وإيجابياً وآخر سلبيّاً. وإذا كانت هناك بعض المواقف التي حاول فيها بعض المعلمين أن يكونوا إيجابيين، فإن إيجابيتهم لم تكن تخرج فى الاغلب الأعم عن أحد نمطين : إما مقابلة العنف بالعنف، وبالتالي الصدام مع المفتش، وإما النفاق والرياء، إرضاء للمفتش دون اقتناع بما يقوله أو ينبه إليه من ملاحظات وتحذيرات. أين شخصية المعلم فى إطار هذه العملية ؟ المعلم كموجه لطلابه. إن المعلم غالباً ما كان يلجأ إلى بعض الأساليب التي تطبق عليه، ولذا فإن جو العملية التعليمية كان فى بعض الأحيان - أساسه الإرهاب والتخويف. هل يقتصر عمل المعلم على مايفعله داخل جدران الفصل فقط؟ نعم، من جهة نظر هذا الأسلوب القديم، لأن نشاطات المعلم الأخرى ودوره فى إدارة المدرسة، وعلاقاته بطلابه ليست مما كان يهتم به فى هذه العملية بمفهومها القديم. ولقد تغيرت هذه النظرة بحيث صار التوجيه عملية تربية

فنية تهتم بدراسة الظروف والعوامل المؤثرة في العملية وتحسينها، بشكل يؤدي الى تحقيق أهداف هذه العملية فالتوجيه عملية تربوية فنية، إذ إن القائمين عليه يهتمون بتوجيه المعلم، ويهتمون بتهيئة الظروف التي تساعد على نموه مهنيًا، ونمو تلاميذه معرفيًا ووجدانيًا. والتوجيه عملية تعاونية أساسها تعاون الوجه والناظر والمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية، تعاون أساسه الاحترام المتبادل، ومناقشة الأمور والتشاور، في جو يعرف كل فرد فيه مسؤولياته وسلطاته ويعمل على تحسين أدائه. والتوجيه يقوم على دراسة ظروف العملية التعليمية والعوامل المؤثرة فيها، انطلاقاً من أن التربية والتعليم ليس مجالها الفصل فحسب، ولكن هناك من النشاطات والأدوات.

ما يجب أن يكون في الحسبان. وليس اهتمامها منصباً على المقررات فقط ولكن الاهتمام بالمنهج بمفهومه الحديث باعتباره مجموع الخبرات التي يتعرض لها التلميذ بإشراف المدرسة وتوجيهها، تلك الخبرات التي تساعد على نموه نمواً متكاملاً. وكذلك الاهتمام بالبيئة المحلية باعتبارها الوسط الذي جاء منه الطفل وإليه يعود. ولذلك فاهمية الربط بين مخرجات العملية التعليمية والبيئة، وإعداد فرد يمشي في وسط اجتماعي متغير. وتوجيه يفضل كل هذه الأمور توجيه قاصر لا يساعد على تنمية العملية التعليمية.

6-15 أسس وأهداف التوجيه الفني :

يقوم التوجيه الفني بمفهومه الحديث على عدة أسس تربوية، إذا ما توافرت تحققت أهداف عملية التوجيه :

- 1- الإيمان بأهمية العمل التعاوني هو أساس هام لتحسين التعليم والتعلم، ويعني هذا تعاون المعلم وناظر المدرسة بطريقة ديمقراطية، وفي إطار مفهوم العمل الجماعي المشترك القائم على تبادل الخبرات، بحيث يرجع المعلم إلى الناظر والموجه إذا احتاج إلى ذلك، وعلى أن يقوم بتقديم العون والإرشاد للمعلم.
- 2- توافر البيئة التربوية التعليمية الصالحة، تلك البيئة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو الطفل نمواً متكاملاً. ويتطلب تحقيق ذلك أن يكون للتوجيه

دور واضح في إزالة العقبات التي تواجه العملية التعليمية، وفي توفير الظروف المادية والبشرية التي تساعد على توفير البيئة الصحيحة.

3- معاونة المعلم على :

- أ. زيادة فهمه لاهداف العملية التعليمية.
 - ب. دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها واقتراح وسائل تحسينها.
 - ت. زيادة فهمه لخصائص نمو الأطفال وحاجاتهم وطرق إشباعها ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم.
 - ث. تحليل الصعوبات الخاصة بعملية التعلم.
 - ج. الوقوف على أحدث الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس مادته.
- 4- التنسيق بين المعلمين، على أساس توزيع الكفاءات المهنية على المدارس بشكل يحقق تكافؤ الفرص بين المؤسسات التعليمية، وفي إطار ذلك لن تحرم مدرسة من الخبرات اللازمة، في الوقت الذي تتكسب فيه الخبرات في مدرسة أخرى.
- 5- تشجيع الاستقلال الفكري للموجهين على أساس علمي سليم، يحترم قيمة الفرد ويعلي من الشخصية الإنسانية.
- 6- اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه، فالتوجيه ليس (إملاء) لما يريده الموجه أو الناظر، وليس (صياً) للمعلمين في قوالب كما يرغب الموجه، وإنما أساسه التشاور وتبادل الرأي والحوار.
- 7- شمول التوجيه الفني للجوانب الفنية والإدارية من عمل المعلم، وكذلك لما يقوم به المعلم داخل الفصل وخارجه، ولعلاقات المعلم بالناظر والتلاميذ وزملائه المعلمين والبيئة المدرسية وغير ذلك.
- 8- التأكيد من قيام المعلم بدوره التربوي بشكل يتفق وخصائص التلاميذ.
- 9- العمل على توفير فرص النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين وهنا تبرز أهمية تضاهف جهود إدارة المدرسة والتوجيه الفني وتقابات المعلمين وروابطهم في عملية التوجيه.

Sidneyl pressey franicis. P. Robinson and John E.11
Horrocke Psycogy in Education (N.Y: Harper &
1959)

12. البكرى، محمد احمد موسى- المعلم أنماطه وأدواره فى التراث والتربية

الحديثة، ندوة تربوية فى مدرسة المناصير الابتدائية بنين- مجلدراسات

تربوية -العدد الثاني 1986م- 1987م الامارات العربية المتحدة

13. ابراهيم مجدي عزيز- تطوير التعليم فى عصر العولمة، مكتبة الانجلو
مصرية 2002م.

14. الحلاوى، عبد الرحمن وآخرون -التربية وطرق التدريس -الجزء الاول

والثاني - المملكة العربية السعودية - الرئاسة العامة للكلليات والمعاهد
العلمية.

15. العمرو، إبراهيم على شريعة، اثر تطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة فى

تطوير آداء مديري المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة الكرك من
وجهة نظر المعلمين -رسالة دكتوراة تربية -جامعة النيلين -2007م.

16. حجي، أحمد اسماعيل - الادارة التعليمية والادارة المدرسية، دار الفكر
العربي - القاهرة الطبعة الاولى 2005م.

17. فوزي كمال ادهم، الإدارة الاسلامية، دراسة مقارنة بين الإسلام والوضعية

الحديثة دار النقاس للطباعة والنشر والتوزيع- الطبعة الأولى - بيروت
1421 - 2001م.

18. زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار

السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة، الطبعة الأولى 2005 م.



الفصل السابع

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالتعليم

1-7 مقدمة :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مفتاح الفرص، بل إنها مفهوم يتميز عن غيره من المفاهيم، بأنه غني في ما يولده من أفكار وأساليب وتدابير، ومشكلته تكمن حين الاعتماد عليه كإطار وحيد للعملية التربوية وإدارتها، يجب عدم التسرع في تطبيقه لأن الجودة الشاملة لا تقوم إلا بروح الجماعة والتعاون والعمل على تضافر الجهود وتكاتفها. إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة قد نجح وأصاب قدراً كبيراً من النجاح في العديد من التجارب في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا واليابان وعربياً في المملكة العربية السعودية ودول الخليج العربي، وإيضاً هنالك إطار ضمان الجودة والذي يعتبر متطلباً رئيسياً لضمان جودة التعليم المقدم في المؤسسة التربوية، ويقوم إطار ضمان الجودة الذي تعمل دائرة التربية والتعليم على تطويره على الدمج بين نظريتين المراجعة الذكية والتي تمثل عملية التعلم من خلال التخطيط والتنفيذ والمراجعة وتتلخص خطواتها بتحديد المهمة وتحديد المعايير وتنفيذ العمل. والمراجعة في ضوء المعايير والتعلم من خلال المراجعة. و المسألة وهي عبارة عن افساح المجال أمام الأفراد لمعرفة ما يتوقع منهم وعواقب أعمالهم على أنفسهم وعلى الآخرين. وتصب هذه النظرية بشكل مباشر في التوجه نحو المؤسسة التعليمية كبادرة تطوير. وأهم الخطوات هي توضيح الهدف والمهمة، تحديد التوقعات من الآخرين. تحمل مسؤولية العمل والطلب من الأفراد التعلم من أجل تحقيق التوقعات.

ويقضي إطار ضمان الجودة في البيئة المدرسية سبع مجالات: ومنها استراتيجيات وطرائق التعليم والتعلم. ولكن هناك عوائق يجب أن توضع بالحسبان عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية منها ازدحام الفصول، والبيئة المدرسية وعدم توفر الإمكانيات المادية، العبء الوظيفي ونصاب المعلم الأسبوعي من الحصص، إهمال الحاجات التعليمية الخاصة للطلبة، عدم توظيف طرائق التعليم والتعلم الناشطة. ومع الادراك والفهم لهذا الواقع يجب أن لا نصاب باليأس ورحلة الميل تبدأ بخطوة.

2-7 إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في عمليات التغيير. ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية في المنظمات، وذلك لأن المنظمات عبارة عن نظم مفتوحة (Open Systems). وما دامت كذلك فإن نظمها الداخلية قابلة للتغيير. نتيجة لتغير الظروف الخارجية المحيطة بها، وكذلك تغيير الظروف الداخلية نفسها. وبالمطبع فإن أي تغيير تصاحبه مقاومة، لذلك ينبغي أن يمر التغيير بمراحل خاصة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك يحتاج إلى فترة طويلة من الوقت. ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعطي فرصة كبيرة وجيدة للأفراد لإعادة تفكيرهم في القيم والمعتقدات التي تكون راسخة وثابتة لديهم منذ زمن طويل. وبالتالي العمل على تغييرها بشكل يواكب التغييرات المطلوبة في الأنظمة، والسلع والأسواق، وحاجات ورغبات المستهلكين المتعددة. ويوجد اتفاق عام على أنه لا يمكن تحسين الجودة من خلال الاستثمار الكبير في التكنولوجيا فقط وإنما تحقيقها يأتي من خلال الأفراد، وذلك عن طريق التغيير في اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، كما أن جودة السلعة أو الخدمة لا يمكن أن تأتي إلا من خلال المناخ التنظيمي، وبيئة العمل المتوفرة فيها كل هذه الأشياء. ويعتبر المديرون هم وسائل وقوى التغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك عدداً من القضايا التي يواجهونها أزاء ذلك، كما أن هناك عدداً من المهام والأساليب التي يؤديونها لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إيجازها في الآتي:-

1. القيام بدور الميسر لعملية التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة: وذلك بأن يعلم المدير نفسه بما يتعلق بالجودة الشاملة، وبمفاهيمها الجوهرية. لأن التغيير في أسلوب الإدارة مطلوب، كما يجب عليه اقناع الموظفين بأن يتعلموا ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
2. البدء في التطبيق: وذلك من خلال البدء بمشاريع تحسين الجودة، حتى يتمكن الأفراد من تعلم إنجاز المهام وفقاً لهذا النظام الجديد.

3. اتعلم بخصوص إدارة الجودة الشاملة: وذلك من خلال القراءة والاطلاع على أمهات الكتب الخاصة بها ، بالإضافة إلى التحدث مع الآخرين الذين يعملون على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. جدولة التدريب: أي أن يدرب المدير نفسه من خلال حضور دورات تدريبية مع مديرين آخرين ، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب موظفيه بطرق متعددة.
5. معرفة حدود وأخطار تأييد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: أي على المدير المؤيد للتغيير دعم حججه بالبراهين الحقيقية ، والتركيز في ذلك على الجوهر وليس الشكل فيما يتعلق بالتطبيق.
6. الدفاع عن استخدام إدارة الجودة الشاملة امام الزملاء والمشرفين: خاصة الذين يرون انه لا يمكن تطبيقها الا في ظل التزام الإدارة العليا بها. ومع أن هذا القول سليم، الا انه لا يعتبر عزراً للآخرين أو عدم تعلمهم لها اذا كانوا يرغبون بتطبيقها فعلاً.
7. الرد على الهجمات الواردة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حيث أن هناك من يقول انها بدعة ادارية ، أو انها مفيدة للقطاع الصناعي الخاص فقط، أو انها مضیعة للوقت. لذلك على من يريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أن يقوم بالرد على هؤلاء بشكل عملي من خلال التطبيق السليم، والعمل المتواصل من اجل التحسين وكذلك استخدام النتائج باعتبارها افضل حجة.
8. تطوير ثقافة تنظيمية مساندة ونظام حوافز فعال: ومثال للحوافز تطبيق التحسينات الصغيرة بصورة سريعة، وزيارة اماكن عمل الفرق، بالإضافة إلى التعبير عن الاحسان في حالة احراز فريق العمل نتائج طيبة. وهذا يعني بدوره تغييراً في الثقافة الموجود.
9. وضع اساليب من أجل استمرار التحسين: أي توفير الجو والمناخ المساعد على ذلك.
10. تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التصرفات الشخصية للأفراد انفسهم.
11. تعيين مديرين لإدارة الجودة في المنظمة ، وكذلك تعيين موظفين لها.

وبالأسلوب الذي يريدونه ويحتاجونه. وهذا يوفر صورة واضحة عن نظام جودة متكامل. وهو ما تحتاجه المنظمة لإحداث التغيير المخطط على المستوى التشغيلي لانه عملي وغير مكلف ، وسهل التكيف مع الاستعدادات والظروف المحلية.

الا أن تطبيق هذه العملية يمر بثلاث مراحل هي: -

1. مرحلة التدشين: وهي التي تجري خلالها الاتصالات الأساسية، التدريب والتخطيط مع بعض الأنشطة الاستطلاعية المختارة.
2. مرحلة أو أكثر لتشغيل النظام الجديد إلى أن يصبح جزءا من العمل الروتيني اليومي.
3. مرحلة المراجعة والتغذية المرتدة وذلك لان إدارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر.

عندما تصبح إدارة الجودة الشاملة جزءا أصيلاً في المنظمة، وعملاً روتينياً، فإن هذا لا يعني الوقوف عند هذه النقطة. وكما سبق القول لأن التغيير مستمر ولن يتوقف، مما يعني أن البحث جار بصدد تطوير منظمات الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك. وهذا أدى إلى ظهور أنماط جديدة من المنظمات الحديثة المطبقة للجودة.

3-7 إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإستراتيجية:

تعد القيادة العليا في أي منظمة عنصراً رئيساً في برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتبط بها كل مقومات الأداء، وفلسفته، ومبادئه والتي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات. وعموماً فإن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن نجاح تطبيقها بدون توفر قطاعات كاملة لدى الإدارة العليا بأهميتها، ومن ثم ترجمة هذه القطاعات إلى واقع تنفيذي. إذ أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة التي تنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في العمليات، والأساليب، والأدوات. فضلاً عن إعداد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمل القيادي تعني جودة

القرار المتخذ بصدد ذلك، وجودة القرار تعكس جودة التفكير لدى القائد. وتتوقف جودة القرار على حسن تعامل القائد الاستراتيجي مع ثلاثة معاور هي:

أ. مهارات التقويم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمنظمة، والاستراتيجيات التنفيذية المنبثقة عنها، فضلا عن مجموعة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

ب. مهارات تشخيص قدرات المنظمة، وقابليتها للتغيير، وتحديد موقعها مقابل المنظمات المنافسة.

ت. مهارات التغيير في توجهات المستهلك وسلوكه، وانمكاسات ذلك على تغيير محتوى المخرجات السلعية والخدمية.

إن نجاح القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في عناصر معينة وهي مستوحاة من تجربة القادة اليابانيين وهذه العناصر هي:

أ. جودة الذات القيادية: بمعنى أن تعكس عادات وقيم القائد نفس القيم الموجودة في مجتمعه، لأن ذلك يؤدي إلى أحداث التجانس الثقافي بين القائد والمرؤسين.

ب. جودة المحيط القيادي: أي أن يعمل القائد في مناخ يتسم بدعم جميع الأطراف له من أجل تحقيق الجودة الشاملة ابتداء من المسؤولين في الدولة، النقابات العمالية، والعاملين معه، بالإضافة إلى الزبون الذي يعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية وذلك لا يتم الا من خلال تكوين علاقات عامة مع جمهور الزبائن.

ت. جودة المهام القيادية وتؤكد المنظمات اليابانية على ضرورة الصعود إلى القمة من الأسفل إلى الأعلى في الهرم التنظيمي، بمعنى أن يمر الشخص بكل الوظائف والمناصب من أدناها إلى أعلاها. حيث يكون الصعود إلى القيادة على أسس المن والخبرة والمعرفة الطويلة داخل التنظيم.

ث. جودة الاختيار الاستراتيجي: وذلك بأن يقوم القائد بدور (المسهل) بين أعضاء التنظيم. وذلك بأن يمرض أي خيار في أي موضوع على أعضاء التنظيم

ليساهموا في تحديد الاختيار بشكل جماعي. مما يساهم في تطوير جودة الاختيار. خلاصة ذلك أن هناك علاقة كبيرة ووطيدة بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، إذ تعد القيادة ركيزة أساسية ومقوم هام من مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

4-7 إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية:

هناك سؤال يطرح نفسه وهو هل من الأفضل تغيير ثقافة المنظمة قبل ادخال إدارة الجودة الشاملة، أو أن تكون عملية التغيير ملازمة لعملية ادخال النظام الجديد. من المعروف أن ثقافة المنظمة تتكون من القيم المشتركة، ومعايير سلوك الجماعة التنظيمية. والقيم يصعب تغييرها بسهولة لأنها غير محسوسة، بينما المعايير واضحة ويسهل تغييرها. لذلك تكون الإجابة على السؤال المطروح أن عملية تغيير الثقافة يفضل أن تكون مع استخدام النظام الجديد عند ادخاله، ولا مانع من تهيئة الأفراد قبل ذلك. إلا أن التغيير الحقيقي يأتي فعلاً مع خطوات التطبيق للنظام الجديد. حيث أبعاده في المشاركة، الاندماج بين الأفراد، منحهم حق التصرف واتخاذ القرارات، الابتكار والتجديد، وبناء فرق وجماعات العمل. وهذه الأبعاد جميعها تتفق مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة من المهم أن يلاحظ القائمون على أمر التغيير أن هناك فروقات ثقافية كبيرة لدى الأفراد العاملين معهم. وأن جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى إعادة تثقيف وتعليم العاملين حتى يمكنهم تبني الثقافة الجديدة. وإذا ما فشل القادة أو المديرون في تطبيق التغيير الخاص بالثقافة التنظيمية الموجودة، فإن كل جهودهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف تضيق هدراً. لهذا عليهم العمل نحو تغيير آليات التطبيق الاجتماعي في منظماتهم. وذلك من خلال استراتيجيات عديدة مثل أنظمة الحوافز، الإدارة بالقوة، تطوير فاعلية الاتصال، وتطوير قواعد جماعة جديدة. ومن الطبيعي أن يواجه القائمون على أمر التغيير بمقاومة، لذلك عليهم وضع تصور للثقافة المستقبلية ومحاولة صياغتها شفاهة حتى يمكنهم التأثير على الآخرين. فالتغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

السلوكيات الفردية والجماعية. أن الأفراد الذين ينجحون بشكل كبير، يدركون قيمهم الشخصية بوضوح، وكذلك المنظمات الناجحة التي تقوم فلسفتها على قيم مدروسة. وغالبا ما يميل العاملون فيها إلى القيم المشتركة لإحساسهم بالانتماء النفسي، خاصة عندما يشتركون في اختيار هذه القيم. وذلك لا يتوفر الا في ظل إدارة الجودة الشاملة. اذن الجودة هي نتاج السلوكيات الايجابية للموظفين والعاملين، والسلوكيات تتبع من القيم، مما يعني أن القيم لها دور كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7-6 إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي:

حتى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لا بد من معرفتها وذلك يعني الحاجة إلى التعلم بخصوصها. وذلك يمكن أن يتم من خلال قراءة أمهات الكتب الواردة في هذا المجال للرواد الأوائل أمثال ديمينج، كروسبي، وغيرهما. وكذلك التحدث مع الآخرين الذين طبقوا هذا النظام، بالإضافة إلى التعلم من خلال العمل على تطبيقها، وكذلك حضور الندوات وأشرطة الفيديو الخاصة بها، وحلقات التدريب أن خاصية التعلم التنظيمي تمثل حلقة مهمة في إدارة الجودة الشاملة. وذلك لأن التعلم أصبح ضرورة من ضرورات ممارستها وكذلك ممارسة الإدارة الاستراتيجية عموماً.

ولأن التعلم لا يقتصر على مجرد اكتساب الوسائل لتنفيذ الأعمال، انما تخطاها إلى اكتساب الفرد للقيم والاتجاهات والانماط والسلوكيات. وعموما التعلم ليس تعديل وصقل، وانما وتطور، وتكيف، وفهم اكتساب. ناتج عن عملية ثقافية مستمرة، ومثيرات بيئية متجددة، ودوافع ومنبهات داخلية متحركة وضاغطة. ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن المنظمة تقوم بدور المعلم (ممثل في قيادتها) وذلك من خلال العمل على توجيه العاملين وحثهم على العمل كفريق وترسيخ قيم وتقاليدهم النجاح والتفوق المستمر. مما يعني أن التعلم التنظيمي له علاقة كبيرة وأصلية بإدارة الجودة الشاملة.

7-7 إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل :

يتم استخدام فرق العمل وجماعات العمل لتتولى أمور التغيير، وتتصل هذه الفرق بطريقة غير مباشرة بدوائر الرقابة على الجودة، كما أنها توفر فرص الاندماج وتوليد الأفكار، وتساعد على تأكيد قبول التغيير، وفي نظام الجودة الشاملة تصبح جماعات العمل آليات فرقا لتحسين الجودة. حيث أن الفرق تضم أعضاء من وظائف وإدارات مختلفة، وتلعب دورا هاما في عملية التحسين إذن يمكن القول بأن برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على فرق وجماعات العمل. ولكن ذلك يتطلب تنظيم جيد لمسائل القيادة لهذه الفرق، لأن هذه الفرق تنفذ اتجاهات ودوافع قيادتها، ولا تتجح الا بدعمهم واعترافهم بها وتحتاج الفرق إلى الخبرة والتي يمكن احداها عن طريق التدريب المكثف والمتخصص، بالإضافة إلى دمجها في عمليات التحسين المستمر للجودة، لتطويرها والاستفادة منها.

8-7 إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية:

تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح (اندماج العاملين) بدلاً من مشاركة العاملين. ويعتبر اندماج العاملين أحد أساليب تحفيز العاملين ويؤدي إلى زيادة درجة التزامهم، بالإضافة إلى تقدير شعور الملكية النفسية داخلهم، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية، وتحقيق أهداف الجودة. وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل المشاكل، اجتماعات حلقات الجودة، بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات، كما أن هناك الكثير من المنظمات التي شكلت ما يعرف بفرق اندماج العاملين) كذلك استخدمت إدارة الجودة الشاملة (تمكين العاملين) كأداة فعالة ومهمة لتحقيقها والمقصود بتمكين العامل أو الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، والهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بالمساهمة بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر. وللتمكن دور اساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

كما تبرز أهمية التمكين في أنه يجعل الموظفين والعاملين جاهزين من أجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن هذين المدخلين (إندماج العاملين) و (تمكين العاملين) يؤكدان على الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7-9 إدارة الجودة الشاملة والاتصالات والمعلومات :

تقوم كثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة على اساس الاتصالات الفعالة. فالتركيز على العميل هو احد اهم هذه المرتكزات وأساسه الاتصالات الفعالة مع العميل، وكذلك الامر بالنسبة لاندماج العاملين وتمكينهم، اضافة الى أن نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات. وهناك عددا من المهارات الاتصالية التي يجب توفرها في كل العاملين في المنظمة في كافة المستويات، حتى يمكنهم النجاح في تطبيق الجودة الشاملة. ومن أهم هذه المهارات ما يلي: -

أ. مهارات القراءة: لا بد من معرفة القراءة الصحيحة.
ب. مهارات الكتابة: أن القيام باداء المهام المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة يتطلب اتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم، ويشكل خالي من الأخطاء اللفوية والطباعة.

ت. مهارات الانصات: الإنصات يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز.
ث. مهارات التحدث: أي التركيز على جوهر الموضوع اثناء الحديث، وعدم الخوض في مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساسي.

ج. مهارات التعبير غير اللفظي: وتسمى أدوات التعبير غير اللفظية - المستخدمة في عملية الاتصال - أحياناً لغة الجسد مثل تعبيرات العيون، نبرة الصوت، حركات وإشارات الأصابع، إيماءة الرأس، وحركة الجسم. ويمكن القول بأن المديرين الذين يتقنون المهارات الاتصالية الأساسية لهم دور أساسي في نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة في المنظمة. كذلك للمعلومات علاقة بإدارة الجودة الشاملة. إذ انه لا بد لنجاح إدارة الجودة الشاملة أن تتم متابعة

المعلومات، والاندماج فيها. وذلك عن طريق شبكات المعلومات التي تعتبر اداة قوية. وتتمني مشاركة الخبرة مع الآخرين الذين لديهم نفس الاهتمام، وكذلك متابعة اجتماعات الجمعيات المتخصصة في مجال الجودة، بالإضافة إلى الكليات والجامعات. وهذا يدخل في صميم منهج المساعدة الذاتية لتطبيق الجودة الا أن اتباع ذلك المنهج لا ينفي الحاجة إلى الاستشاريين الخارجيين. أن الفضل في الحصول على المعلومات يرجع إلى وسائل الاتصالات المختلفة والمتطورة.

10-11 إدارة الجودة الشاملة والإبداع والابتكار :

تعد البيئة الابتكارية احدى وسائل تكوين الأفكار الابداعية، حيث يتجه التفكير إلى البحث عن الرؤية الأفضل، وحل المشكلات حلا جذريا. ومن ابرز التغيرات التي تواجه القادة في العصر الحالي المنافسة القوية. وحتى يمكنهم مواجهة ذلك لا بد لهم من التطوير المستمر لأدائهم وذلك يعني بالطبع تجويد الأداء. أي بمعنى آخر العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة في سعيها المتواصل من اجل التحسين، واستخدامها لفرق العمل، وتعمير الثقافة واندماج العاملين وتمكينهم، كل ذلك يستدعي نماذج عمل جديدة ومبتكرة، مما يؤكد دور الابتكار والابداع في نجاح إدارة الجودة الشاملة.

11-7 ادارة الجودة الشاملة واعادة الهندسة :

يعتقد الكثيرون أن اعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة منهجان مختلفان، الا انهما مكملان لبعضهما والعلاقة بينهما تبدو في أن اعادة الهندسة عبارة عن تغيير ثوري، وبالتالي يمكن أن يكون مرادفا للابتكار. كما انها تذهب إلى أبعد من التحسين المستمر. وبما أنه على إدارة الجودة الشاملة تحقيق اهدافها من خلال عمليات التحسين المستمر والابتكار. فان ذلك يعني انها تحققه أيضا من خلال

التحسين المستمر وإعادة الهندسة. إذن تعتبر إعادة الهندسة أحد أهم الأساليب المستخدمة في نظام إدارة الجودة الشاملة والمساعدة في تحقيق أهدافها. إذ تركز إعادة الهندسة على مفهوم العملية وهي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستهلك في النهاية وإدارة الجودة الشاملة هدفها رضا المستهلك واشباع توقعاته. وهناك علاقة بين إدارة الوقت و الجودة الشاملة.

فكذلك هناك علاقة بين إدارة الوقت وإدارة الجودة، وكذلك العولة، والخصخصة، والإدارة على المكشوف وغيرها. وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي التي تستخدمها المنظمات، فإن ذلك يؤكد علاقتها ببقية استراتيجيات وتدخلات التغيير التنظيمي. وذلك لأن إدارة التغيير عبارة عن نظام مترابط ومتكامل بكل أدواته واستراتيجياته وما زال الطريق مفتوحا أمام تدخلات أخرى ستظهر في المستقبل لأن مسيرة التغيير مستمرة. ومعها مسيرة التطور والتحسين كذلك.

12-7 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي له عواقب مضمودة الأثر سواء صغر نطاق هذه الإدارة أو كبر ولعل أهم فوائد تطبيقها:

1. يقود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية.
2. الجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
3. تحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة بنجاح والذي بدوره يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق عندهم إحساس بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.
4. الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأسراهم والمجتمع. حيث تركز الجودة الشاملة على إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية وكذلك تسعى الجودة الشاملة لاستقراء آراء ورغبات المستفيدين والعمل الجاد على تحقيقها.

5. إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد عموماً على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة التربوية وجودة أدائها. كما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة لقاءاتهم واجتماعاتها المتكررة.
6. إن تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المجال التربوي يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة ومن ثم تعميم الدروس المستفادة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
7. إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يدهع العاملين إلى البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربياً ودولياً للاستفادة منها.

7-13 معايير الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي :

تتناول عناصر الجودة الشاملة في الغالب، البرامج، المناهج، وهيئة التدريس، والمرافق الجامعية، والعمليات الإدارية، ودعم ومساندة الطلاب، وعمليات التقويم والتغذية الراجعة. وبالنظر للعملية التعليمية نظاماً؛ فإن الجودة الشاملة تركز على مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي ويتحمل أعضاء هيئة التدريس عبء ومسؤولية تحقيق الجودة الشاملة، لذلك فهم يملكون مفتاح النجاح أو الفشل في تحقيق الجودة وفقاً لثقافتهم ودافيتهم، واستعدادهم وإيمانهم بما يقومون به، وأن إدارة الجودة الشاملة هي " أن كل عضو في المؤسسة وعلى أي مستوى مسئول بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الناتج أو الخدمة ". وقد أكد العديد من الكتاب في مجال جودة النوعية في التعليم العالي على دور أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم عنصراً مستهدفاً في نظام الجودة، كما أن على عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم، لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، وبالتالي يتوقف على مدى

جودتهم مستوى جودة المخرجات و معايير النوعية المتعلقة بالهيئة التدريسية ينبغي أن تركز على:

1- معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس وتتمثل في: مؤهلاتهم و مستوى إعدادهم وخبراتهم وإنتاجهم العلمي ومهاراتهم.

2- مدى توفر متطلبات تطويرهم وطريقة متابعة أدائهم، مما يستلزم تحديد المجالات التي هي بحاجة للمراقبة طرق التدريس وطريقة تزويد الطلاب بالتفذية الراجعة، و طريقة مراقبة تقدم الدارسين، و طريقة القيام بالفحص: لضمان تلبية البرنامج التعليمي لاحتياجات الدارس، و طريقة تقويم الدارسين ونوع محتويات السجلات التي يتم الاحتفاظ بها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية). في حين رأى آخرون أن جودة نوعية أعضاء الهيئات التدريسية ترتبط أيضاً بإجراءات تثقيفهم وترقيتهم، ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، وفعالية مشاركتهم في اللجان والهيئات العلمية. ويمكن القول أن معايير جودة التعليم العالي تبدأ بجودة أعضاء هيئة التدريس في الكثير من النماذج التي اعتمدتها الجامعات العالمية والعربية، في حين رأى كوجي، kogi " أن جودة النوعية لا يمكن أن تميز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن من خلال الالتزام المهني. وتشير العديد من معايير جودة النوعية في التعليم العالي إلى أنها تتعلق بجودة الهيئات التدريسية ومنها:

1. مستوى و سمعة و شهرة الكادر الأكاديمي.
2. نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.
3. سجل الكادر الأكاديمي في الجامعة.
4. مدى توفر أعضاء هيئة التدريس للعمل في مختلف برامج واختصاصات الجامعة.
5. مدى احترام أعضاء هيئة التدريس للطلبة.
6. مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس.
7. مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

8. مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات، واللجان، والمجالس المهنية، والعلمية.
9. الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، وطبيعة الدراسات والأبحاث التي يقومون بها لخدمة الجامعة والمجتمع المحلي.

و هذا يوضح أن أعضاء الهيئات التدريسية يؤدون دوراً أساسياً في تحقيق جودة النوعية. وأن تحقيق جودة النوعية في التعليم يشكل تحدياً يواجه مسئولو التعليم العالي، ومدى تأثير ذلك على أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع مدى أخذهم جودة النوعية بالحسبان، فهم عوامل مؤثرة في تطوير الأداء في الدوائر التي يعملون بها، وهذا بطبيعة الحال يساعدهم في الوصول إلى ما هو أبعد من مهاراتهم التقليدية ومهامهم في العمل، حيث يتوقع منهم المساهمة في إدارة البرامج، وتحقيق جودة النوعية مع المساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتوفير مصادر دخل للمؤسسات التي يعملون فيها من البحث والاستشارات.

كذلك فإن النموذج البريطاني (BS5750) قد أكد على أهمية مهارات هيئة التدريس، وفي كثير من الأحيان يجب تحديد الكثير من مواصفات عمليات الخدمة بشكل تفصيلي، غير أن توكيد الجودة يمكن أن يتم من خلال اختيار وتطوير أعضاء هيئة التدريس.

وهناك نماذج عديدة في الاعتماد يمكن تقويم أداء المعلم من خلالها وقد استخدمتها العديد من المؤسسات التعليمية المختلفة ومن تلك النماذج:

1- نموذج TEAC:

ويعتمد هذا النموذج على ثلاثة معايير لاعتماد المعلم وتمثل في الدليل على حدوث التعلم ويتعلق بقدرة الطلاب على الإلمام بالجوانب المعرفية المخططة لمهارات التدريس، ومدى قابلية الطلاب للتعلم والقياس الدقيق لتعلم الطلاب ويتعلق بمدى استيعاب الطلاب للأهداف ومواصفات البرامج الأكاديمية وأساليب التدريس

والبحث عن تفضيلات البرامج لضبط الجودة ويتم التأكد من استخدام أساليب دقيقة لتقييم البرامج الدراسية وتحسين تلك البرامج في ضوء أدلة إرشادية واضحة.

2- نموذج NCATE:

وهي مؤسسة غير حكومية وغير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التدريس وإعداد المعلم ، وتتلخص أهدافها في:

- تحسين برامج إعداد المعلم عن طريق الاعتماد المهني والأكاديمي.
 - وضع وتطبيق برامج قومية لبرامج إعداد المعلم.
 - مطالبة المؤسسات التربوية لتقديم الميزانيات اللازمة لتحسين برامج إعداد المعلم.
- وتتبنى الدول المتقدمة (كأمريكا وأوروبا واليابان) وبعض الدول النامية (ككوريا الجنوبية) معايير مختلفة في ضمان الجودة ، تعتمد جميعها على أن أعضاء هيئة التدريس يجب أن تتوفر لديهم العديد من المعايير والمؤشرات التي تبين أداءهم وقدراتهم ومهاراتهم التعليمية.

ويمكن إيجاز المعايير والمؤشرات في الآتي :

1- وضوح الرسالة والأهداف للنظام التعليمي الجامعي.

وذلك يتطلب وجود العديد من المؤشرات علي مدى وضوح رسالة وأهداف الجامعة مثل مدى انعكاس فلسفة واستراتيجيات وأهداف البرنامج المطبق على احتياجات المجتمع أو التطورات التعليمية في مجال الاختصاصات ، تعريف وتبصير جميع عناصر نظام التعليم الجامعي بفلسفة وأهداف واستراتيجيات البرنامج ، والتأكد أن إستراتيجية البرنامج هي جزء من رسالة وأهداف الجامعة ، وأن أهداف الجامعة تنعكس في هذا البرنامج من خلال تغطية الأهداف للجانب الأكاديمي الاختصاصي بالإضافة للأخلاقيات المطلوبة لجميع مدخلات ومخرجات النظام الجامعي ، بالإضافة إلى المرونة في الرسالة والأهداف بناءً علي التغيرات في المعايير العالمية في برامج الجودة الشاملة المطبقة.

الأساسية والإجبارية والاختيارية وضوح الإجراءات في تنفيذ وتقييم المناهج ومدى
توافر النواحي الأخلاقية والتاريخية والسياسية، والاجتماعية والقانونية في
الاختصاصات المختلفة و أساليب التعليم والتعلم المتبعة ومدى ملامتها.

6- نسب النجاح:

ويتطلب ذلك معرفة المؤشرات التي تحدد نسب النجاح مثل معرفة العديد من
الإحصائيات عن نسب النجاح ومقارنتها ببرامج مشابهة وذلك في كافة السنوات
الدراسية والمواد المختلفة، ونسب النجاح التراكمية في البرنامج وفي التدريبات
العملية.

7- الخريجون:

ويتطلب ذلك توفر العديد من المؤشرات التي من خلالها يتم الحكم علي
نجاح ذلك المعيار ومن تلك المؤشرات معرفة وتحديد النوعية الأكاديمية والمهنية
للخريجين، توفر إحصائيات عن الخريجين العاملين في الداخل والخارج ومجالات
اختصاصهم، كفاءة متابعة البرنامج للخريجين، مدى مساهمة الخريجين في سوق
العمل المحلي، الإسهامات لبعض الخريجين في البرنامج على المستوى المحلي والعربي
والعالمي، مدى وجود آلية للاتصال بالخريجين وحل مشاكلهم، وضع معايير في
تقويم بحوث ومشاريع التخرج وأدائهم في الجهات التي يعملون بها.

8- المرافق التعليمية:

ويتطلب هذا المعيار توفر العديد من المؤشرات التي تدل على مدى توفره مثل
كفاية المرافق العامة للتدريس والبحث العلمي، كفاية البنى التحتية للتعليم
كقاعات المحاضرات، المختبرات ودرجة ملامتها لعملية التعليم ومدى توفر الأجهزة
والمعدات وإجراءات السلامة فيها، الوسائل السمعية والبصرية، خدمات الحاسوب،
المكتبة وقائمة الكتب والمراجع بها ومدى استخدامها بطريقة علمية سليمة، مرافق
التدريب العملي ومدى كفاءتها وفعاليتها للنشاطات العملية، تدريب المحاضرين علي
كيفية استخدام المرافق التعليمية والحاسوب والوسائل التعليمية في عملية التعليم
والتعلم، مرافق الأنشطة اللا منهجية.

9 - التواصل الخارجي والتبادل المعرفي:

ويتطلب ذلك وجود العديد من المؤشرات أهمها وجود التبادل الطلابي أو أعضاء هيئة التدريس مع جامعات أو كليات أخرى مشابهة، وجود اتفاقيات مع برامج عربية أو دولية أخرى مشابهة للبرنامج، إجراءات التحفيز والمكافأة في التواصل الخارجي والمشاريع البحثية والدورات، والتدريبات مع المؤسسات المشابهة

10 - عمليات التقييم الداخلي للنوعية:

ويتطلب ذلك المعيار توفر العديد من المؤشرات مثل الاستخدام الأمثل للمدخلات الموجودة لذلك النظام والبرامج التعليمية المستخدمة من خلال استخدام عمليات ملائمة تتسم بالجودة؛ لأجل الوصول إلى مخرجات مناسبة، وبالتالي فإن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لتلك المدخلات والبرامج التعليمية، مما يتطلب استخدام إستراتيجية محددة، وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة؛ ليسهم في إشباع حاجات أهم عناصر النظام وهم أعضاء هيئة التدريس؛ لأجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي متفتح وديمقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي، وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التعلم المستمر والمتواصل وتناسب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، و مما لا شك فيه أن المعلم أو الأستاذ الجامعي هو حجر الزاوية في العملية التربوية التعليمية وإذا كانت المؤسسة التعليمية أو الجامعة مكاناً لبناء العقول، فإن المعلم والأستاذ الجامعي هو من يقوم ببناء تلك العقول بجدية وإخلاص، لذلك نجد أن نجاح المعلم في عمله هو نجاح للأمة بأسرها. ولقد تبلورت لدى التربويين عدة معايير تبين مدى نجاح الأستاذ الجامعي في تحسين أدائه من خلال التمتع بالمقومات الشخصية والأكاديمية والتي تظهر في العديد من الصفات من أهمها:

الصفات العامة للشخصية، وتشمل التمتع بالصفات الجسدية اللازمة للعمل، قدرة بدنية، قدرة عصبية، تحمل، نشاط، حيوية سرعة التفكير، وحسن

التصرف في المواقف الطارئة وإيجاد المخارج المناسبة وامتلاك الطلاقة اللغوية و القدرة على التعبير الواضح الثقة بالنفس و التحمس لتنفيذ العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على القيادة والريادة والابتكار والإقناع الموضوعية والعدالة وعدم التحيز والميل والرغبة نحو مهنة التعليم واحترام أنظمة وقوانين المهنة والقدرة على التغيير الإيجابي في المجتمع مع الميل للخدمة الاجتماعية وسعة الأفق والميل لمواكبة كل جديد في التعليم والتعلم والعلم والقدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء والثقة بقدرات الآخرين متقبلاً لأفكارهم ومبادراً ومساعداً على أداء أدوارهم والتخلي بالشخصية المتكاملة؛ الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، الانسجام مع الذات في السلوك والرقابة الذاتية.

اما الصفات الاجتماعية فتتمثل في الرحمة والحب والعدل في تعامله مع الطلبة والحكمة في التوجيه والإرشاد مهما كانت سلبية الطالب وبناء الأخلاق السليمة في نفوس الطلبة وحثهم على الالتزام بها وحث ومساعدة الطلبة على العلم والتعلم واحترام شخصية الطالب وعدم التجريح ولو على سبيل المزاح والوسطية في التعامل والإيمان بالخالق - (عز و جل) - مع التمسك بالقيم الإسلامية، والعادات الاجتماعية.

اما الصفات الأكاديمية والمهارية فتشتمل على العمل ضمن أهداف المنهج الدراسي من جهة وحاجات الطلاب من جهة أخرى واستخدام طرائق وأساليب تدريس حسب متطلبات كل مقرر دراسي وموضوع وإثارة الرغبة لدى الطلبة في التعلم والتمكن من مادة الاختصاص مع زيادة الثقافة العامة وزيادة التحمس للموضوع الذي يقوم بتدريسه، مع ربط موضوع المحاضرة بالواقع واستخدام أسلوب الحوار والمناقشة وتجنب أسلوب السرد والخطابة وانتقاء الطريقة المناسبة لكل موقف تعليم بالطريقة والأسلوب المناسبين والموضوعية في تقويم أداء الطلبة واستخدام مهارة النقد، و حرية التعبير عن الرأي لدى الطلبة وضبط الطلبة بحزم مع الحرص على متابعة الغياب وتقيد الفائت والمسؤول عنه واستخدام الوسائل التعليمية

الجيدة و شروط إستخدامها و الإلتزام بخصائص التعليم الجيد مع مراعاة شروطه
والتي منها:

الانتقال من السهل إلى الصعب، ومن البسيط إلى المركب، ومن الخاص إلى العام، ومن المعلوم إلى المجهول ومن المحسوس إلى المعقول والقدرة علي عمل الأبحاث العلمية بشكل سليم بما يخدم الجامعة والمجتمع المحلي والمشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والعربية بالعمل البحثي وأوراق العمل وحرص عضو التدريس والمحاضر على التطوير الذاتي: لمواجهة التطورات العلمية الحديثة، والاستفادة منها والتعاون البحثي مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها أو مع الجامعات الأخرى بما يخدم تطوير التعليم الجامعي والمساهمة في تقديم الخدمة البحثية لعناصر ومؤسسات المجتمع المحلي.

14-7 إدارة الجودة الشاملة والتدريس :

إن الجودة الشاملة هي استراتيجية تنظيمية وأساليب مصاحبة ينتج عنها منتجات عالية الجودة وخدمات للعمل، وإن إدارة التدريس في ضوء مفهوم الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق ما يلي:

- مشاركة الطلاب للمدرس في التخطيط لموضوع الدرس وتنفيذه بما يحقق مبدأ الإدارة التشاركية وهكذا يكون المدرس والطلاب على حد سواء مسؤولين عن تحقيق التدريس الفعال.
 - تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج الذي يقتضي تأدية العمل التدريسي من بدايته إلى نهايته بطريقة صحيحة تسهم في تجنب وقوع الأخطاء وتلافيتها ومواجهة الأخطاء وعلاجها أولاً بأول في حال وقوعها.
 - يقوم التدريس الفعال على أساس مبدأ التنافس والتحفيز الذي يستلزم ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات حديثة من قبل المدرس والتلميذ على السواء.
 - يتحقق التدريس الفعال في حالة تطبيق مبدأ المشاركة التعاونية وذلك يتطلب مبدأ الإدارة الذاتية لإتاحة الفرصة كاملة أمام جميع الطلاب لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في المواقف التعليمية التعلمية.
- وإذا تحققت الأسس السابقة.

7-14 سمات التدريس الفعال:

تتجلى سمات التدريس الفعال في :

- شمول جميع أركان التدريس في المواقف التعليمية.
 - تحسن مستمر في أساليب التدريس والأنشطة التربوية.
 - تخطيط وتنظيم وتحليل الأنشطة التعليمية.
 - فهم الطلاب لجميع جوانب المواقف التدريسية والمشاركة في تنفيذها.
 - تعاون فعال بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين المعلم.
 - ترابط وتشابك كل أجزاء الدرس.
 - مشاركة في إنجاز الأعمال، وأداء جاد واثق لتحقيق أهداف الدرس.
 - تجنب الوقوع في الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
 - إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الطلاب بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي الصحيح.
 - اعتماد الرقابة السلوكية أو التقويم الذاتي في أداء العمل.
 - تحسن العمل الجماعي المستمر وليس العمل الفردي المتقطع.
 - تحقيق القدرة التنافسية والتميز.
 - مراعاة رغبات التلاميذ وتلبية احتياجاتهم.
 - تحقق جودة جميع جوانب الأداء التدريسي.
 - ترابط وتكامل تصميم الموقف التدريسي وتنفيذه.
- ونتيجة لسمات أو ملامح التدريس الفعال في ضوء مفهوم الجودة الشاملة فإن المواقف التدريسية تتميز بما يلي:
- إدارة ديمقراطية مسئولة للفصل بعيدة عن التسلط. وحرية للطلاب في التعبير عن الذات بدون خوف أو رهبة.
 - التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
 - مساهمة الطلاب ومشاركتهم في أخذ القرارات.



- ### 7-15 المزايا التي تتحقق من تطبيق مفهوم الجودة

1. الوفاء بمتطلبات التدريس.

- 203

16-7 دور المؤسسة التعليمية في تعزيز الجودة في

التدريس:

على المؤسسة التعليمية أن تعتمد الجودة كنظام إداري والعمل على تطوير وتوثيق هذا النظام وذلك من خلال :

• تشكيل فريق الجودة والتميز والذي يضم فريق الأداء التعليمي.

• نشر ثقافة التميز في التدريس.

• تحديد وإصدار معايير الأداء المتميز ودليل الجودة.

• تعزيز المبدأ الديمقراطي من خلال تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوي.

• التجديد والتدريب المستمر للمعلمين.

• تعزيز روح البحث وتنمية الموارد البشرية.

• إكساب مهارات جديدة في المواقف الصفية.

• العمل على تحسين مخرجات التعليم.

• إعداد الشخصية القيادية.

• إنشاء مركز معلوماتي دائم وتنفيذ دور تكنولوجيا التعليم.

• التواصل مع المؤسسات التعليمية والغير تعليمية.

• تدريب الطلاب على استقراء مصادر التعلم.

• توجيه الطلاب للأسئلة التفكيرية المختلفة.

• إكساب الطلاب القدرة على تنظيم الوقت.

• الاستفادة من تجارب تربية محلياً وعربياً وعالمياً.

هوامش ومصادر الفصل السابع

- 1- فريد زين العابدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دليل علمي)، دار الكتب، القاهرة 1996م.
- 2- درياس، أحمد سعد، إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي في دول الخليج الرياض، السعودية، 1414هـ.
- 3- فضل الله، علي، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها (مشروع رؤية جديدة للفكر الإداري) الدورة التدريبية الخاصة، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، 1999م.
- 4- صادق، محمود، دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطط القبول بالعينات (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري 1993م)
- 5- Geo ffery D. Dohenty تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر، دمشق 1999م.
- 6- العلي، عبد الستار محمد، إدارة الانتاج والعمليات : مدخل كمي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 200م)
- 7- ماهوني، فرنسيس وكارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000م) 1998م.
- 8- توفيق، عبد الرحمن، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك 2003م).

- 9- طعمانة، محمد، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، دراسة حالة وزارة الصحة : مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 17، العدد 1، مارس 2001م
- 10- Richard.D. Schonberger, **Operations Management : Productivity and Quality**, 2nd ed(Texas : Business Publications inc, 1985, إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها : ترجمة طلال بن عابد الاحمدي، الرياض، معهد الإدارة العامة 2002م.
- 11- ريتشارد.ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتب جرير للنشر والتوزيع، 1999م).
- 12- الدراكة مأمون وطارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 13- الرشيد، محمد (1995)، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة تربية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود.
- 14- النجار فريد راغب (1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.
- 15- بدران عدنان (2000)، رأس المال البشري والإدارة بالجودة : استراتيجيات لمصر العولمة في التعليم في العالم العربي: تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

المصادر والمراجع

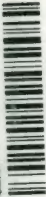
1. زاهر شيبه الدين إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي) دار المساعيد للنشر والتوزيع - القاهرة الطبعة الأولى 2005 م.
2. جودة محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004م)
3. زين العابدين فريد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دليل علمي)، دار الكتب، القاهرة: 1996م.
4. درباس. احمد سعد، إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي. رسالة الخليج العربي. مكتبة التربية العربي في دول الخليج الرياض. الممودة، 1414هـ.
5. فضل الله علي عبد الله، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومشروع رؤية جديدة للنمط (الأدبي) الدوة استرزية الخاصة، إدارة الجودة الشاملة. الرياض. 1999م
6. مساق محمود، دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصميم وخطات القبول بالعينات القاهرة. المركز العربي للتطوير الإداري 1993م.
7. حسنين أمير عمر، استخدام إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لحوسبة العمل بالهيئة القومية للكهرباء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيل، 2006م
8. الطي عبد الستار محمد، إدارة الانتاج والمبيعات مدخل كمي (عمان دار وائل للطباعة والنشر، 2000م).
9. مادوني فرنسيس وكارل جي تور. ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم احمد الخراسي الطبعة الثانية (القاهرة) دار المنهج للنشر والتوزيع. 2000م)
10. Guifery D. Doherty، تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون. المركز العربي لتتريب والترجمة والنشر. دمشق 1999م
11. لمعلمة محمد، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، دراسة حالة وزارة الصحة - مجلة أبحاث اليومول، معلم العدد 1، مارس 2001م
12. توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات (القاهرة - مركز الخبرات المهنية للإدارة، بعبك 2003م)
13. عمر محمد اسماعيل، أساسيات الجودة في الانتاج (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2000م)
14. النجار فريد داغب، إدارة الانتاج والمبيعات، مدخل تكاملي تجريبي (الاستراتيجية: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م).
15. هيوكتري، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمل استمرار الإلتزام بها : ترجمة طلال س عامد الاحمدي، الرياض . معهد الإدارة العامة 2002م
16. عربي محمد بكر، أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية - مدخل مقترح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث يوليو 1997م، كلية التجارة. جامعة عين شمس
17. الشماعتي سامي، اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كبايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الأنظمة الثلاثة - القطاع الصناعي الخاص الأردني (أبحاث اليومول) المجلد 17، العدد 2 حزيران. 2001م.
18. الخراسي عبد الحكيم احمد. تكنولوجيا الأداء من التتقيم إلى التحسين. الجزء الثالث (القاهرة. مكتبة ابن سينا)، 1999م.
19. السامي احمد محمد، إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، الإداري، العدد 76، مارس 1999م.
20. المزواقي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م)
21. محسن عبد الحكيم ومباح مجيد التجار. إدارة الانتاج والمبيعات. (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004م)

22. بيت باند ولادي هولب، **الصيغس مبيجا : رؤية متقدمة في إدارة الجودة**، ترجمة اسامة احمد مسلم، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005م).
23. زاهر، ضياء الدين. **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل علمي)**، دار السحاب للنشر والتوزيع - القاهرة العلمية الأولى 2005 م.
24. الشامي، احمد محمد، **إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية**، الإداري، العدد 76، مارس 1999م.
25. الغزالي محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة عمان**. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م.
26. Geo ffery D. Doherty، **تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة عدلان الأحمد وآخرون، المركز العربي للتعريب والترجمة والتشر، دمشق 1999م.
27. مصطفي احمد سيد إدارة الجودة الشاملة والأيزو دليل عمل كطية التجارة، بنها، الزقازيق 1998م.
28. محمود عز الدين عبد الهادي، **تأخذ عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية**، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الجمعية المصرية للتربية للفرارة والإدارة التعليمية، 2005م.
29. السلس، على، **تطوير اداء وتجديد المنظمات**، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م.
30. ابو نبة، عبد العزيز وفوزية مسعد **إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات**، الإداري، العدد 74، (سبتمبر 1998م)
31. هيجان، عبد الرحمن احمد، **منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة** "الإدارة العامة، العدد 3، (ديسمبر 1994م)
32. سكيلادا، جوزيف، **تكمال اعادة النهضة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، (الرياض: دار المريخ للنشر).
33. الحمضى، عبد الرحمن بن حمد اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو 9000) في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سليفك) الإدارة العامة، المجلد 4، العدد 1، (أبريل 2000م).
34. ريتشارد، ن. ويليامز، **اساسيات إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة مكتبة جريب، (الرياض: مكتبة جريب للنشر والتوزيع، 1999م).
35. براءت، ستيفن كوكوين وروند، **إدارة الجودة الشاملة في الحكومة** : دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن احمد هيجان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997م).
36. الغزالي، محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار البازوري العلمية للطباعة والنشر، 2005م.
37. جابر عبد الحميد ر، **ميكولوجية التعلم**، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى - القاهرة 1972م.
38. آدمز بين، **تكنولوجيا التعليم اداة للتنمية في التعليم والتنمية القومية** - ترجمة منير موسى، مكتبة عالم الكتب القاهرة.
39. فريتمان، ابراهيم رجب، **التكنولوجيا مبادئ وتطبيقات** - الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان - مصراتية - ليبيا - الطبعة الاولى 1986م.
40. الجيمبابي، جميلة نور الدائم، **تطور منهج التعليم العام في السودان 1900 - 2000** رسالة دكتوراة - غير منشورة جامعة النيل 2002م.
41. فريد زين العادين، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دليل علمي)**، دار الكتب، القاهرة 1996م.
42. درباس، احمد سعد، **إدارة الجودة الشاملة**، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في قطاع التعليم السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتبة التربية العربي في دول الخليج الرياض، السعودية، 1414هـ.
43. العلى، عبد الستار محمد، **إدارة الانتاج والعمليات** - مدخل كمي (عمان: دار واقل للطباعة والنشر، 200م).
44. ماهوتى، فرنسيس وكارل جي ثور، **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي الطبعة الثانية (القاهرة : دار التفجر للنشر والتوزيع، 2000م) 1998م.
45. فؤيق، عبد الرحمن، **الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات** (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، بعبك 2003م).



جودة الخدمات التعليمية
بين النظرية والتطبيق

Bibliotheca Alexandrina



1213050



ISBN 978-9957-22-558-2



9 789957 225582



للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

هاتف: 00962 6 5658252 / 00962 6 5658253

فاكس: 00962 6 5658254 ص.ب. 141781

البريد الإلكتروني: darosama@orange.jo

الموقع الإلكتروني: www.darosama.net



الأردن - عمان

الأردن - عمان - العبدلي

تليفاكس: 0096265664085